

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICE-RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA
DE BANCOS DE LICENCIA GENERAL EN EL CENTRO
BANCARIO DE PANAMÁ**

Por:

RAFAEL DIAZ

**Tesis presentada en cumplimiento de los requisitos exigidos para optar el
Grado de Maestría en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**

2001

TH

26 NOV 2009

APROBADO POR

Director de Tesis

Miembro del Jurado

Miembro del Jurado

**Representante de la Vicerectoría
de Investigación y Post-Grado**

FECHA

4253

edu. del autor

Dedico este trabajo de graduación a mi familia En especial a la razón de todo esfuerzo que hago en la vida, mi hijo Rafael Eduardo

AGRADECIMIENTO

Gracias a todas la personas que de una u otra manera hicieron posible este esfuerzo. Especialmente a mi esposa por su apoyo y paciencia durante todo el tiempo que duro la Maestría; a mi madre sin cuya constante perseverancia no hubiese sido posible que yo llegara a este punto y a mi profesor asesor por guiarme hacia este producto final.

RESUMEN

RESUMEN

Evaluación del proceso de planeación estratégica que se utiliza por bancos de Licencia General en el Centro Bancario de Panamá, tratando de encontrar áreas en las que pudiesen incorporarse cambios para su mejoramiento y aprovechar mejor las oportunidades que se presentan en un entorno competitivo y globalizado. Esta es una tarea que debe abordarse desde dos planos: la forma como se sustenta de la planeación parte de un objetivo estudio del entorno y la manera como se organizan los recursos y ejecutan programas y acciones tendientes a lograr las metas previstas.

El concepto que se maneja en el ámbito de la banca de Licencia General en Panamá respecto a la Planeación estratégica es crucial, debido que es sobre esta base que la funcionalidad de la planeación permite lograr la eficacia y eficiencia con la que se logran los objetivos estratégicos y tácticos de Planeación

Entre los bancos de Licencia general en Panamá no se maneja un criterio uniforme respecto a la forma como la Planeación Estratégica debe convertirse en la herramienta que guía las actividades hacia el logro de objetivos específicos, en medio de un entorno cambiante, dinámico y competitivo

Producto de esta falta de uniformidad, los resultados que se obtienen al final de los ejercicios son disímiles con gran parte de las metas previstas; es evidente que no existe correlación entre los elementos estratégicos y la conformación del entorno y los escenarios de actividad en los que se desempeñan los bancos de licencia general. En consecuencia, la eficiencia que debe propiciar la ejecución de la planeación, es limitada, reduciendo las posibilidades de los bancos de competir en los mercados abiertos.

Además, la identificación de los componentes organizacionales con los objetivos estratégicos de los bancos no tiene la consistencia necesaria para lograr una convicción suficiente a fin de que los esfuerzos individuales contribuyan en una misma dirección al objetivo común que debe perseguir la estructura organizacional de los bancos para satisfacer necesidades y expectativas de la propia organización y la de cada uno de sus componentes

Se sugiere la homologación de criterios entre los bancos de Licencia General en lo respectivo a la planeación estratégica, a fin de que se dé la coherencia necesaria para la integración de esfuerzos inter-bancarios y propiciar un clima, entorno, escenarios y acciones coordinadas, que faciliten el logro de objetivos comunes e individuales de este tipo de bancos en Panamá, de manera que tanto la actividad, como las operaciones que desarrollan los bancos,

representen ahora y en el futuro, reales posibilidades de aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la globalización.

INDICE GENERAL

Páginas

RESUMEN

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

A Marco General de la Investigación	2
B. Diseño de Investigación	3
C Escenario de la Investigación	4
D. Justificación	11
1. Planteamiento del Problema	11
2. Objetivos Generales	12
3. Objetivos Específicos	13
4 Aspectos Metodológicos	14
a. Fuentes de Investigación	14
b. Técnicas de investigación	15
5. Descripción de los Capítulos	15

CAPITULO II

ANTECEDENTES Y FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO BANCARIO

A. Situación previa al Decreto 238 de 2 de julio de 1970	18
1. Era Republicana	18
B. Enfoque de la nueva Ley Bancaria (Decreto Ley 9 de 1998)	28
C. Aplicación del Concordato de Basilea y el Acuerdo 34 de 1998	30
1. Condiciones establecidas por el Concordato de Basilea	37
a. Perspectiva General	37

CAPÍTULO III

HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS PARA

LA TOMA DE DECISIONES

A. El proceso administrativo	44
1. Planeación	45
2. Dirección	46
3. Control	47

B. Proceso de Planificación Estratégica y Control Financiero	48
--	----

Páginas

C. Maximizar las Riquezas e Ingresos	63
1. Fusiones y Adquisiciones	65
a. Tesorería Bancaria	84
1) Concepto y caracterización general	88
2) La mesa de Dinero	91
a) Términos utilizados en una mesa de dinero	93
b) Sistemas de Información y pago que se utilizan en una mesa de dinero	94
c) Tasas de Interés	95
d) Transacción de Divisas	97
e) Funcionamiento diario de una mesa de dinero	99

CAPÍTULO IV

DISEÑO Y ELABORACION DEL CUESTIONARIO

1. Objetivos de Campo	103
2 Descripción de Instrumentos	104
3. Tratamiento de resultados	105

Páginas

CAPITULO V

PRESENTACION Y ANALISIS DE LAS ENCUESTAS

A. Presentación y Análisis de las Encuestas	108
CONCLUSIONES	127
RECOMENDACIONES	132
BIBLIOGRAFIA	135

CAPITULO I
INTRODUCCIÓN

A. Marco General de la Investigación

El comportamiento de las operaciones de los bancos de Licencia General que operan en el Centro Bancario de Panamá ha sido variable. Por una parte los cambios que plantea el mercado bancario y financiero obligan a los bancos a cambiar la forma como se realizan las operaciones para mantener una oferta que satisfaga las necesidades del mercado y por otra parte, la necesidad de obtener adecuados rendimientos financieros de las operaciones en general y de los activos en particular, exigen de ellos el desarrollo de acciones coordinadas y coherentes para alcanzar efectivamente las metas previstas.

El proceso de Globalización y la adopción del Concordato de Basilea y del Acuerdo Interbancario N° 34 "Por el cual se establece el Reglamento para la Prevención del uso Indebido de los Servicios Bancarios", han reducido sensiblemente las ya escasas ventajas comparativas del entorno en el que se desarrollan las actividades los bancos de Licencia General en Panamá; por esta razón los bancos deben ser innovadores y creativos.

Esta situación obliga a los bancos de Licencia General a desarrollar una planificación estratégica consistente y con mayor precisión para desarrollar las acciones necesarias a fin de lograr una gestión eficiente que los ayude a enfrentar los retos y alcanzar las metas que se proponen.

Se realizará una investigación que identifique los aspectos más relevantes que toman las entidades bancarias para determinar los ajustes necesarios a sus políticas y estrategias con el fin de poder adaptarse a los cambios que presenta el entorno económico mundial y así lograr una gestión eficiente, eficaz y competitiva

B. Diseño de Investigación

Se realizará una investigación descriptiva, estructurada y analítica, mediante la cual se enumeran sistemáticamente las características de bancos de Licencia General en Panamá, especialmente en sus aspectos organizacionales y financieros (recursos) y las acciones realizadas a fin de desarrollar una planificación estratégica que les permita lograr las metas en un entorno global, con reglamentaciones y competitividad.

El entorno competitivo se planteará dentro de un enfoque comparativo entre la normativa anterior, regida básicamente por el Decreto 238 de 1970 y la nueva Ley bancaria (Decreto-ley 9 de 1998) bajo el efecto del elemento de incidencia que representa el Acuerdo 34 de 1998 por el cual se adoptan algunas disposiciones referentes a la prevención del lavado de dinero.

Se evaluará los aspectos formales y conceptuales de la planificación estratégica en sus áreas financiera y de controles, como base para la maximización

de los rendimientos y riquezas de los bancos de Licencia General en el Centro Bancario de Panamá.

Se realizará un estudio de campo consistente en un instrumento cuestionario aplicado al personal del nivel Gerencial y ejecutivo de bancos de Licencia General que operan en el Centro Bancario de Panamá. La muestra consistirá en los Gerentes Generales, Gerentes Administrativos, de Operaciones, Gerente de Servicios Bancarios y el Tesorero de algunos Bancos de Licencia General que operan en el Centro Bancario de Panamá

C. Escenario de la Investigación

El Centro Bancario, tiene grandes fortalezas e igualmente cuenta con debilidades que lo hacen susceptible a las influencias externas. Inclusive algunas de sus fortalezas pueden convertirse fácilmente en debilidades importantes

Entre sus fortalezas podríamos señalar la moneda. El acuerdo Monetario de 1904, entre Panamá y Estados Unidos autoriza la libre circulación del dólar americano, en condiciones de paridad con el balboa que es la moneda nacional

La circulación a la par del dólar en materia de valuación le da oportunidades de estabilidad cambiaria a Panamá, respaldada por la fortaleza de la economía

norteamericana; igualmente una fortaleza es poder realizar transacciones internacionales en la moneda que representa el instrumento de cambio por excelencia, en el comercio y las relaciones económico-financieras en la actualidad

Por otra parte, las facilidades con las que cuenta Panamá, en materia geográfica representan una potencial ventaja, la cual será incidente, en la medida que éstas se mantengan como valores agregados que forman parte de la oferta bancaria y financiera que ofrezca el Centro en el mercado internacional.

Inclusive, la fortaleza que podría representar la moneda se convierte en una debilidad toda vez que la circulación a la par del dólar americano, la hace susceptible de los efectos negativos de las crisis económicas norteamericanas, que ya se han dado en diferentes ocasiones, con distintas intensidades.

Si bien la circulación a la par del dólar en materia de valuación representa grandes oportunidades de estabilidad cambiaria, también la hace dependiente de los flujos de moneda provenientes de los Estados Unidos, los cuales pueden en determinado momento, estancar la circulación de efectivo, tal y como ocurrió durante la crisis de los últimos años de la década de 1980, cuando se produjo el bloqueo comercial y luego el financiero, que fue uno de los factores que se utilizó para influir en la situación política que vivía el país en esos años (1987-1990)

El centro bancario se ha proyectado en el mercado bancario y financiero internacional como un receptor de cuentas de depósitos en dólares, que son la principal moneda utilizada para el lavado de dinero, teniendo en cuenta que las mayores transacciones de este tipo se producen con flujos de capitales procedentes de los Estados Unidos. De esta forma, las acciones que se desarrollan en áreas del control del lavado de dinero afectan sensiblemente los depósitos en el Centro Bancario; es decir, en cualquier momento, producto de las políticas internacionales de control del lavado de dinero, se puede condicionar relativamente la continuidad de la presencia de determinadas masas de capitales.

En este sentido, también se dan las transacciones de "Booking" en las cuales las operaciones se realizan y se reflejan en los libros, aunque la transferencia física de los capitales no se da inmediatamente, de esta forma se controla el movimiento real de los capitales.

Por el contrario, en el caso de que Panamá no desarrolle acciones de control del lavado de dinero al ritmo que dictan las entidades internacionales de control, porque crean una imagen de poca colaboración de parte del centro bancario, lo que desprestigia su imagen, vaporiza los depósitos existentes y crea inhibiciones en la dinámica de la captación de nuevas cuentas.

En cuanto a las oportunidades, el Centro Bancario panameño tiene características que lo distinguen como dinámico, eficiente y seguro lo que le plantea un prestigio que puede aprovecharse, ante la homogenización de las condiciones en que se desarrollan los negocios de banca y finanzas. Sin embargo, esta situación se convierte realmente en oportunidad cuando se desarrollan acciones definidas, orientadas a la prestación de servicios específicos en los que el Centro demuestra mayores niveles de eficiencia.

Entre las principales amenazas el Centro está la creación de nuevos centros bancarios y la elevación de sus perfiles de mercados objetivos, que los convierte en competidores, cuyas características consisten en la diversificación y especialización de sus actividades, un hábil y equilibrado manejo de las políticas de control y la utilización de las más modernas tecnologías para elevar la calidad de sus servicios.

Es conveniente mencionar en este punto, que en la actualidad algunos grupos financieros han creado las llamadas "listas negras", en las cuales según criterios no aclarados totalmente, se incluyen los países que no se encuentran colaborando en las acciones para el control del lavado de dinero

El GAFI (Grupo de Acción Financiera Internacional), está constituido por 26 países más la Unión Europea y el Consejo de Cooperación del Golfo Pérsico. A sus

reuniones asisten también como observadores las Naciones Unidas, el Consejo de Europa y el Fondo Monetario Internacional.

Desde su creación en 1989, el GAFI se ha abrogado a la tarea de establecer parámetros directrices para la lucha contra el blanqueo de capitales, que es igualmente considerada tarea de prioridad y preocupación internacional a la vista de la globalización económica. En este sentido, el GAFI ha asumido la tarea de analizar y evaluar sistemáticamente las medidas anti-blanqueo adoptadas no sólo por sus miembros sino también por otros países y territorios que se han ido agrupando en otras organizaciones regionales.

Hacia el año 2003, el GAFI se ha planteado como meta y objetivo principal extender al mayor número de países la aplicación de sus principios y métodos (recogidas en las llamadas 40 Recomendaciones del GAFI). De cuyo incumplimiento o adhesión parece surgir la posible legitimidad de las "listas negras"

Este nuevo elemento incorporado en los mercados financieros internacionales, tiene efectos y repercusiones de todo tipo, especialmente por el hecho que podrían colocar en determinado momento a determinado país en condiciones desventajosas para competir en igualdad de condiciones

Esto obedece más bien a que la falta de parámetros conocidos mediante los cuales se incluyen o excluyen países de estas listas que afectan la disposición de los depositantes e inversionistas en determinados países y centros Bancarios. Es el caso que se ha observado con la inclusión de Panamá en la lista Negra del GAFI con el argumento de que la legislación panameña era demasiado flexible en materia de control lavado de dinero; Panamá modificó su legislación para hacerla más rigurosa en el control, pero a pesar de ello, no será excluida inmediatamente de la "lista".

El punto radica en que estas denominadas "listas", tienen un efecto real sobre la posición comercial de determinado centro bancario y tiene también implicaciones financieras, ya que la presencia de determinado país en ellas limita sus posibilidades de competir en los mercados con otros centros/países, algunos de los cuales tienen representación en el GAFI. La agravante estriba en que no hay parámetros claros para la inclusión o exclusión de los países (adheridos o no a las normas de ese Grupo) de las listas, lo que podría dar margen a la competencia desleal entre centros Bancarios y desvirtuaría las publicitadas bondades de la universalización de los mercados.

Para no mantenerse en estas listas, los países actúan con prisas por corregir los "posibles errores", en cuyas condiciones, se guían más bien por directrices externas que pasan a ser armas de dominio/dependencia financiera, con matices

políticos, que impiden que los centros bancarios puedan ejecutar eficazmente sus estrategias.

Estas condiciones exigen del Centro Bancario su gestión dentro del marco de parámetros estratégicos coherentes que dirijan sus esfuerzos hacia objetivos claros, de manera que su proyección le permita aprovechar las oportunidades de negocios que se pueden presentar para los bancos de Licencia General que operan en Panamá.

Los resultados que se obtengan en el estudio permitirán conocer en detalle la forma cómo se realiza en proceso de planificación estratégica de estos bancos y en consecuencia establecer si los mismos se ajustan o no a las necesidades y problemática que confronta el Centro.

Paralelamente, la tendencia de fusiones y la disminución del número de bancos en Panamá tiene el efecto de concentrar el manejo de capitales en sectores cada vez más reducidos, lo que los colocaría en determinadas circunstancias, en condición de vulnerabilidad, por lo que el planteamiento de parámetros de planeación estratégica podría redundar en su beneficio.

D. JUSTIFICACIÓN

Los resultados del estudio permitirán conocer en detalle el proceso de Planificación Estratégica de los bancos de Licencia General y los aspectos que estos toman en cuenta, para lograr sus objetivos y metas de largo plazo y mediano plazo, en un mercado competitivo y global con las últimas tecnologías de punta

Para los estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas con Especialización en Finanzas, el conocimiento que surja en materia de planificación, y control estratégico, representará un marco de referencia ideal para conocer el origen de la forma como funcionan los bancos, lo que contribuirá a crear una visión integral del entorno en el que se desempeñarán laboralmente luego de egresar del Programa de Maestría.

1. Planteamiento del Problema

En la actualidad la economía mundial sufre cambios constantes. La forma de hacer negocios está cambiando radicalmente, en gran parte, debido a la facilidad con que viaja la información de un lado al otro del mundo. El comercio electrónico y las transacciones de negocio a negocio (B₂B) han agilizado el movimiento del dinero mundialmente; sin embargo, las inversiones “on-line” no se han desarrollado con la misma dinámica debido al peligro que representa la intrusión de los “hackers”

(piratas informáticos), los cuales han desarrollado tecnologías capaces de burlar los sistemas de seguridad y desviar capitales hacia ubicaciones desconocidas, lo que representa un riesgo real y significativo para este tipo de inversiones.

Con todo lo anteriormente expuesto, los bancos no pierden su vigencia como entidades mediadoras de las transacciones comerciales. Sin embargo, su proceso de planificación y operación se ve afectado. Ya no es posible prever cual va a ser el comportamiento del mercado tan fácilmente. Nuestra intención es lograr captar como ocurre este proceso de adaptación en las políticas y estrategias de los bancos de Licencia General del Centro Bancario de Panamá.

2. Objetivos Generales

Los objetivos que persigue el presente estudio se definen de la siguiente forma:

- **Determinar las fortalezas, debilidades y las oportunidades en el mercado local para bancos de Licencia General.**
- **Identificar los elementos de juicio utilizados por los altos ejecutivos para la planeación estratégica de los bancos de Licencia General**

1. Objetivos Específicos

Para facilitar el eficaz logro de los objetivos generales el estudio, se diseñaron los siguientes objetivos específicos

- Evaluar la evolución financiera de las operaciones de bancos de Licencia General en el Centro Bancario de Panamá
- Evaluar la incidencia que tiene en el entorno la adopción de la Nueva Ley Bancaria. (Corto Plazo)
- Efectos de la aprobación del Acuerdo 34 sobre prevención del uso indebido de los servicios bancarios.
- Analizar las fortalezas y debilidades de los bancos de Licencia General, antes y después de la adopción de la nueva Ley Bancaria, para medir su impacto sobre la posición financiera y estratégica.
- Determinar áreas de especialización, cobertura bancaria y financiera que podrían adoptar los bancos de Licencia General en el Centro Bancario, de Panamá

- Comentar sobre las últimas tecnologías implementadas por los Bancos para facilitar los servicios a sus clientes

1. Aspectos Metodológicos

Con el fin de orientar al lector respecto de la fundamentación metodológica del estudio, se presentan algunos de sus elementos más destacables:

a. Fuentes de Investigación

Para satisfacer adecuadamente los objetivos de investigación se recurrió al uso de diferentes fuentes, las cuales se pueden clasificar así:

Fuentes Primarias:

Consistió en las fuentes que proveyeron información de primera mano respecto al proceso de planificación estratégica de bancos de Licencia General, igualmente algunos aspectos del entorno que afectan directamente a los bancos de Licencia General en el Centro Bancario

Fuentes Secundarias.

Consistió en los datos bibliográficos y documentales obtenidos respecto a planificación estratégica, características del marco legal que rige al centro bancario de Panamá y otras informaciones complementarias

b. Técnicas de investigación

Se recurrió al uso de diferentes técnicas, entre las cuales mencionamos.

Entrevista personal

Encuesta de campo

Revisión Bibliográfica

Análisis cuantitativo y cualitativo

5. Descripción de los Capítulos

El trabajo consta de cinco (5) Capítulos, los cuales describimos a continuación :

En el Capítulo I se presenta una introducción general, consistente en la descripción del problema objetivos y aspectos metodológicos del estudio

El capítulo II contiene una descripción comparativa del entorno legal de los bancos de Licencia General desde la Ley Bancaria anterior (Decreto 238 de 1970), hasta la Ley Bancaria vigente (Decreto-Ley 9 de 1998), incluyendo el Acuerdo 34 de 1998

En el Capítulo III se plantean algunos aspectos conceptuales y teóricos respecto a la planificación estratégica, partiendo de la base general del proceso administrativo, enfatizando en las funciones administrativas de Planificación y Control Financiero

El Capítulo IV contiene los aspectos Metodológicos de Campo en el que se detallan los objetivos e instrumentos utilizado, como el tratamiento que se le dará a los resultados obtenidos.

En el capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPITULO II

ANTECEDENTES Y FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO BANCARIO

A. Situación previa al Decreto 238 de 2 de julio de 1970

No resulta fácil establecer una fecha que fije el inicio de la actividad bancaria en el Istmo de Panamá. El surgimiento de esta actividad, generalmente se asocia con los períodos de auge y prosperidad, por los que atravesó Panamá en diversas épocas de su historia, como consecuencia de acontecimientos y descubrimientos que se suscitan, tanto internamente como a lo externo de este territorio. Un ejemplo de ello, es el descubrimiento de las minas de oro de California y posteriormente, con los inicios de los trabajos del Canal por parte de los franceses, que también representó una etapa de prosperidad para el Istmo.

Entre 1840 y 1860, las oficinas de correo desempeñaban algunas actividades de la banca. En 1865 se funda el Banco de Planas que posteriormente (en 1869), se convierte en el Banco de Panamá, adquiriendo autorización para emitir papel moneda en forma de billetes, los cuales se conocieron como "Billetes de Planas"

1. Era Republicana

En el año 1904, inicio de nuestra vida independiente, es creado el Banco Hipotecario y Prendario de la República, que en 1911 adquiere el nombre de Banco Nacional de Panamá. Ese mismo año se establece en el país, el International

Banking Corporation, primer banco de origen extranjero fundado en Panamá y que más tarde se convierte en lo que hoy conocemos como First National Bank, N A

En 1915 se establece en Panamá el Comercial National Bank, instalando sus oficinas en Cristóbal, Zona del Canal, y logrando fusionarse con el American Foreign Bank. Dicho banco cambió su nombre por "Chase National Bank" en 1917 y en 1955, se convierte en lo que actualmente se conoce como "The Chase Manhattan Bank, N.A."

En el año 1923, se crea en Panamá una entidad bancaria de carácter oficial, a la que se le dio el nombre de Caja de Ahorros, concebida con el propósito exclusivo de reclutar cuentas de ahorro. Posteriormente, esta institución ha incorporado a sus funciones diversas operaciones bancanas y crediticias

En 1941 se aprueba la Ley 101 del 8 de julio del mismo año, mediante la cual se reglamenta la actividad bancaria en el País y faculta al Ministerio de Hacienda y Tesoro para el control del Sistema Bancario y a la Contraloría General de la República, para su vigilancia y supervisión

En 1948 se establece en Panamá, el primer banco de origen europeo, conocido como Banco Fiduciario, que más tarde cambia su nombre por el Banco Nacional de París.

En 1955 se funda el Banco General, S.A , primer banco constituido con capital privado panameño, entidad que ha logrado incorporar a sus actividades una serie de operaciones que cubren todos los servicios que brinda una entidad de esa naturaleza. Este banco ha tenido un impresionante desarrollo en su trayectoria, hasta el punto que sus activos totales superan los mil millones de Balboas o Dólares americanos.

Recientemente fue parte de fusión de Bancomer, y la operación que representa su interés por fortalecer la posición financiera y el posicionamiento del mercado.

Con el transcurso de los años, la actividad de nuestro Centro Bancario se vuelve más dinámica, incrementándose el número de bancos, así vemos que al 31 de agosto de 1969 operaban en el sistema bancario panameño 22 bancos¹

Hasta finales de la década de 1960, el sistema panameño contaba con 23 bancos,² de los cuales sólo cuatro eran panameños (dos oficiales) y el resto extranjeros.

¹ Centro Financiero Internacional. Organo Informativo de la Asociación Bancaria de Panamá.

² Ibid.

A inicios de dicha década se aprueba el Decreto de Gabinete N° 238 del 2 de julio de 1970, por medio del cual se procura superar todas las deficiencias de la legislación bancaria vigente hasta ese momento, basada en la Ley 101 del 8 de julio de 1941. El señalado Decreto N° 238 fue reformado posteriormente por la Ley N° 20 del 28 de febrero de 1973.

El Decreto 238 estableció el marco legal necesario para asegurar mayor constancia, ordenamiento, supervisión y controles al desarrollo del servicio bancario, características débiles o ajenas a la actividad bancaria panameña hasta entonces. El mayor acierto de la Ley fue la creación de la Comisión Bancaria Nacional, entidad reguladora de la actividad de banca, que fue integrada por funcionarios del más alto nivel oficial.

Esta Comisión perseguía dos objetivos fundamentales, a saber

- Mantener la solidez y eficiencia del sistema bancario para promover las condiciones monetarias y crediticias adecuadas para la estabilidad y crecimiento sostenido de la economía nacional.
- Crear las condiciones apropiadas para instaurar en Panamá un centro financiero internacional.

A continuación citaremos una serie de elementos o factores que, a nuestro juicio, han facilitado la creación del Centro Bancario Internacional de Panamá.

- La utilización del Dólar norteamericano en la República de Panamá, como moneda de curso corriente
- Inexistencia de controles de cambio.
- Exoneración de gravámenes a los intereses bancarios ganados
- Existencia de la Zona Libre de Colón
- Existencia de las cuentas cifradas y la aplicación del principio del secreto bancario

A pesar de la situación de crisis económica experimentada en todo el mundo durante la década de 1980, entre las que destaca la crisis de la deuda mexicana, el Centro Bancario Internacional de Panamá, continuó expandiéndose con el establecimiento de nuevos bancos

Al 31 de diciembre de 1983 operaban un total de 125 bancos (70 con Licencia General, 43 con Licencia Internacional y 12 con licencia de Representación), dentro de un período (1980 y 1986) en el que se instalan en Panamá cuarenta y un (41) nuevos bancos ³

³ Ibid.

De 1984 a mediados de 1987, período previo a la peor crisis económica que ha vivido la banca en Panamá, el Centro se recuperó un 8%,⁴ para luego encarar la mayor y más devastadora experiencia a la que pueda sobrevivir un sistema bancario como el panameño, carente de su propia moneda y cuyo usual abastecimiento de efectivo fuera deliberadamente interrumpido

A fines de 1989, tras casi treinta y un meses de extrema turbulencia política, de una disminución del 16% en el Producto Interno Bruto y de severas restricciones económicas y financieras impuestas por los Estados Unidos, el Centro Bancario Internacional de Panamá se había reducido a casi una tercera parte; se había descapitalizado casi a la mitad. El masivo retiro de fondos y el aumento de la morosidad de carteras, hasta más de un 30%, redujeron la liquidez alrededor del 20% y, en algunos casos, al 10%.

La banca cerró sus puertas por nueve semanas y los depósitos, especialmente los de plazo fijo, se congelaron por más de dos años. La mayoría de los depósitos internos se fue al exterior. El sistema de compensación se congeló. Además se congeló la circulación de papel moneda y se convirtió los Documentos a Plazo en CEDIS (Certificados de Depósitos) como documento negociable para su posible reventa.

⁴ Ibid.

Tras la normalización política y económica en 1990, la recuperación de los activos en los últimos cinco años, ha sido impresionante. Sus efectos se han hecho sentir no sólo en una solidez, liquidez y saneamiento de carteras de crédito, sino también, en una mejor administración, mayor conciencia de los riesgos y de los retos futuros, y una transformación y tendencia a la modernización

Se observó una rápida recuperación económica después de la invasión del año 1990 y se restableció el sistema bancario después de algunas semanas de dificultades en compensación con los clientes.

El dinámico, estable y positivo desempeño de la banca en Panamá, local e internacionalmente, ha sido de incuestionable beneficio para el país y sus usuarios extranjeros.

Los criterios básicos de análisis y los requisitos mínimos acordados por la Comisión Bancaria para el otorgamiento de licencia bancaria, tanto general como internacional, y la exigencia de presencia física de los bancos, estableció una rigurosa selección que ha sentado altos niveles éticos y operativos. Los grandes bancos adoptaron estándares americanos e internacionales.

El sistema bancario panameño ha dado provechosos ejemplos de la incursión de la banca extranjera en todos los renglones. Actualmente la banca

privada, casi por partes iguales entre panameña y extranjera, presta una vez y media lo que la oficial a la ganadería, y seis veces a la agricultura, especialmente a los grandes productores de banano, arroz y otros cultivos industrializados.⁵

En el balance favorable del Centro Bancario hay que mencionar, que no siempre hubo la amplia liquidez de hoy en el sistema, y que, en ocasiones, por cada dólar de depósito interno había casi dos de crédito locales. Son visibles los efectos directos de la presencia de bancos poderosos, dispuestos a compartir recursos, tecnología, adiestramiento, solidaridad.

Tres factores que, consideramos, decidieron el futuro de la banca privada panameña son

- El ajuste constante a la tecnología, que transforma a diario el concepto de operaciones bancarias y financieras eficiente con el desarrollo de la banca electrónica.
- La economía de escala, frente a la tendencia y necesidad de fusiones y absorciones, para encarar con éxito la globalización y la apertura.
- La confianza en la administración responsable, como la mejor fuente y garantía del depósito.

⁵ CENTRO BANCARIO. Boletín Informativo del Centro Bancario Inter5nacional de Panamá. Mayo-junio 2000

“Al 30 de septiembre de 1999, las cifras del Centro Bancario Internacional de Panamá culminan con un total de 88 bancos establecidos de los cuales 54 eran de Licencia General, 24 de Licencia Internacional y 10 con Licencia de Representación”.⁶ Esto obedeció al cambio de las condiciones que daban al Centro Bancario panameño una ventaja comparativa frente a su competencia y a que Panamá había modernizado su legislación, que limitaba el ejercicio de le negocio de banca.

Debido al crecimiento del Centro Bancario en Panamá, en las primeras seis décadas de vida republicana, se hizo necesaria la adecuación de la legislación por medio del Decreto de Gabinete No.238 del 2 de julio de 1970, por el cual se reformaba el Régimen Bancario y se creaba la “Comisión Bancaria Nacional” cuyos objetivos principales fueron los “de velar por la solidez y eficiencia del sistema bancario, a fin de promover condiciones monetarias y crediticias adecuadas para la estabilidad y crecimiento sostenido de la economía nacional, fortalecer y fomentar las condiciones propicias para el desarrollo de Panamá como Centro Financiero Internacional.”.⁷

Con la legislación antes mencionada se amplía el marco jurídico necesano

6 Superintendencia de Bancos. Carta Bancaria. Septiembre 1999. No incluye a los bancos oficiales (Banco Nacional de Panamá y Caja de Ahorros).

7 Centro Financiero Internacional. Panamá Centro de Servicios Internacionales, 1989 Pág.8.

para el adecuado y ordenado crecimiento de las actividades bancanas tanto en el ámbito nacional como el sector externo o en la actividad internacional con lo cual se estrechan los lazos con el mundo bancario en general

La Comisión Bancaria Nacional tuvo la facultad de otorgar la licencia para ejercer el negocio de banca en Panamá, y efectuar operaciones más allá de las fronteras, así como también, tuvo la facultad para liquidar, cerrar o cancelar la licencia a un banco cuando inconvenientes en su manejo lo hicieran necesario igualmente tenía la facultad de intermediación entre aquellos agentes económicos con excedentes de recursos y aquellos agentes con necesidad de tales recursos para el desarrollo de sus actividades.⁸

La reglamentación de la legislación bancaria desarrolló el concepto de banca a la ejecución de otras operaciones, como por ejemplo: Fideicomisos, Arrendamiento Financiero y Banca de Inversión, entre otros. En realidad, los bancos en Panamá tanto con la reglamentación de 1970 y sus correspondientes modificaciones, así como la reglamentación actual del Decreto Ley 9 de febrero de 1998 pueden desarrollar casi cualquier tipo de operación bancaria y financiera. Sólo la Licencia General permite realizar operaciones locales pero ambos tipos de Licencia permiten operaciones externas.

⁸ Ibid.

Vale la pena comentar, que con respecto al proceso de liquidación de los bancos y otras entidades financieras han faltado mecanismos legales que aseguren una mayor eficacia en el mismo y que garanticen la recuperación de los depósitos de los cuentahabientes.

B. Enfoque de la nueva Ley Bancaria (Decreto Ley 9 de 1998)

En febrero de 1998 se aprobó el Decreto-Ley número 9, conocido como la nueva Ley Bancaria. Dos fueron los motivos o finalidades centrales que amentaban una revisión a fondo de las normas bancarias existentes: la primera tenía que ver con el entorno internacional y la segunda con las perspectivas de crecimiento de la actividad financiera en el país.

La reanudación de las entradas de capitales internacionales a los países hoy conocidos como “emergentes” ha traído los normales beneficios asociados con un mayor financiamiento al desarrollo, pero evidenció algunas debilidades importantes en los sectores financieros de esos países. En efecto, los capitales llegan a las economías en buena parte a través de los sistemas financieros, y en particular de los bancos.

Hasta el momento, Panamá había gozado de un sistema bancario con regulaciones moderadas, altamente competitivo e integrado al resto del mundo

financiero que no sufría de los mismos malestares ni las mismas distorsiones de otros centros no integrados. Sin embargo, ya desde antes, el Gobierno Nacional había iniciado los estudios para “...modernizar ciertas normas de la Ley Bancaria existente (además de la creación de una nueva ley de valores) con el fin de fortalecer los mecanismos de supervisión que hasta ese entonces correspondían a la Comisión bancaria”.⁹

Para que instituciones de primera línea vieran a Panamá como un lugar propicio para establecer sus sucursales o subsidiarias internacionales, era necesario que las operaciones desde y hacia Panamá estuvieran regidas por lo que mercados internacionales consideran sistemas de control de primera clase mundial. De igual forma, el establecimiento de sucursales de bancos panameños en el extranjero, requerirá con toda seguridad, que los Superintendentes de los países anfitriones consideren la Superintendencia de Bancos de Panamá como sólida, de acuerdo a los estándares mundiales; porque sigue los principios generales del Concordato de Basilea.

Actualmente el Centro Bancario Internacional de Panamá está compuesto por bancos panameños y otros procedentes de 28 países de diferentes continentes Encontrándose Estados Unidos, Colombia y España, con el mayor número de bancos instalados en Panamá.

⁹ Ibid.

C. Aplicación del Concordato de Basilea y el Acuerdo 34 de 1998

El Concordato de Basilea surge en 1978, producto de reuniones periódicas del Comité del mismo nombre, creado en 1974 en la ciudad de Basilea, Suiza. Fue creado originalmente con el nombre de "Comité de Ordenamiento Bancario y Prácticas de Supervisión". Los países fundadores del Comité son: Alemania, Bélgica, Francia, Inglaterra, Holanda, Italia, Luxemburgo, Suecia, Suiza, Canadá, Estados Unidos y Japón.

Es importante señalar que el Comité no es un organismo internacional regulador de la actividad bancaria, pero sí constituye un foro para la cooperación permanente entre los países miembros, en lo relacionado a regulación y supervisión bancaria.

Entre las principales ventajas inherentes a la adhesión a este acuerdo, podemos mencionar:

- Fortalecimiento de sistema bancario internacional.
- Mejor imagen
- Intercambio de información.
- Mayores controles de crédito.

- Reforzar la supervisión bancaria (con autosuficiencia de ingresos)
 - Aumento de la capitalización mínima basado en un % mínimo de los Préstamos ponderado en las garantías (Panamá fijó voluntariamente este porcentaje en un 30% como tasa de regulación bancaria, el cual es superior al establecido por otros Centros).
 - Actualización en nuevas técnicas y productos bancarios
 - Mejor control y mayor liquidez en el sistema, lo que significa Mayor seguridad para los cuentahabientes
 - Nuevos bancos en el centro bancario. Los grandes bancos mundiales prefieren establecer sus sucursales en países donde se rigen las normas del acuerdo de Basilea
 - Mayor facilidad para que los bancos locales establezcan sucursales en otros países. Sería más fácil para un banco panameño establecer una Licencia de Representación y abrir oficinas en el extranjero si en Panamá rigen estas normas.
 - Captación de nuevos clientes, tanto nacionales como extranjeros
-
- Área de calidad de servicios Bancarios al consumidor
 - Mantenimiento de la confidencialidad.
 - Horarios ampliados de atención al cliente (mañana y tarde).
 - Cajeros automáticos (ATM)
 - Acceso por la Internet (transacciones Bancarias) con claves

- Atención personalizada y contacto con los oficiales de plataforma
- Simplicidad y rapidez en los trámites bancarios
- Rapidez de las transacciones
- Agilización y reducción en las “colas”.
- Tasas de intereses competitivas
- Servicios múltiples integrados.
- Atención personalizada, que busca satisfacer necesidades cada vez más específicas en su clientela para lograr fidelidad en condiciones de apertura.
- Mantenimiento de los costos bancarios.

Es importante aclarar que la adhesión de Panamá al Acuerdo de Basilea, lo cual se hizo ajustando la Ley bancaria a dichas condiciones, no resolverá todos los problemas del Centro Bancario. Si no existe una voluntad sincera de tomar las medidas necesarias para ejecutar las reformas propuestas no será mucho lo que se avance. Aunque la sola adhesión a este acuerdo no elimina los riesgos propios del negocio de la Banca, sí los minimiza en gran escala y comparativamente el proceso de intervención y liquidación lo puede hacer el Superintendente Bancario directamente sin tanto protocolo.

El Secreto Bancario en Panamá, conocido como “reserva o confidencialidad bancaria”, tiene sus disposiciones en la llamada legislación bancaria, en el Decreto

de Gabinete N° 238 del 2 de julio de 1970 y sus sucesivas modificaciones, así como en el Código Penal. Igualmente el Decreto Ley 9 de 1998, que es la ley Bancaria vigente consagra la figura en sus artículos 54 y 55, mientras que establece las sanciones a la violación de los preceptos que lo regulan estableciendo una multa de hasta B/100,000.00. Salvo que media una Orden Judicial por razones legales

Los bancos que conforman el Centro Financiero Internacional ofrecen este servicio por razones muy justificadas:

- El banquero es por naturaleza un confidente íntimo de sus clientes. No puede revelar datos e información confidencial de éstos (a menos que medie una orden judicial).
- Como personas naturales, todos tenemos el derecho a la confidencialidad de nuestras finanzas, y confiamos en que las instituciones en quienes tenemos fe, respeten nuestro derecho a la intimidad
- La seguridad personal es otro aspecto importante ya que evita que se conozcan fortunas que puedan provocar secuestros con motivo de petición de rescates millonarios.

Este conjunto de razones desemboca en la necesidad de mantener una confiabilidad para operaciones que tienen origen lícito.

En ocasiones se presentan situaciones complicadas con relación a la atención de ciertos clientes que se consideran sospechosos y en las cuales los banqueros se ven obligados a presentar la información requerida toda vez que medie una orden judicial

Debe señalarse que el tratamiento que reciben los bancos no es el mismo que se le dispensa a los centros bancarios toda vez, que su manejo es distinto. Un centro se maneja por políticas definidas por el ente encargado de su dirección, mientras que un banco se maneja por las políticas gerenciales, que dependen en gran medida de las reglamentaciones del Centro en el que operan.

A pesar de ello, los efectos que se producen a raíz de las sanciones que reciben los centros bancarios son recibidos por los bancos que son realmente quienes desarrollan el negocio; las consecuencias se dan en las operaciones y en el rendimiento, lo que en la mayor parte de los casos determina la permanencia o no de los bancos, en determinado centro; en las condiciones en que se desarrolla el negocio de banca en Panamá, la existencia de dificultades en el manejo de determinadas cuentas afecta directamente la posición financiera de los bancos.

En materia institucional, la Ley crea la Superntendencia de Bancos, con una Junta Directiva formada por profesionales no involucrados con la administración bancaria y un superintendente con poderes amplios de supervisión y control. La autonomía de esta agencia y la creciente profesionalización de sus funcionarios "...producirá con el paso del tiempo una institución de primer orden latinoamericano, cónsona con la estatura del Centro financiero en el cual se desenvuelve".¹⁰

Las características planteadas respecto del entorno en el que se desenvuelve el centro Bancario panameño dan muestra de los ingentes esfuerzos y voluntad para colaborar en la lucha contra el lavado de dinero. Sus esfuerzos han ido más allá, hasta incorporarse a las acciones desarrolladas para combatir esta actividad que es desarrollada precisamente por el incremento de actividades ilícitas, en muchos casos realizadas en el exterior, y que son parte del flagelo social de la delincuencia organizada.

La economía panameña, poco diversificada y afianzada en el sector terciario (de comercio y servicios) del cual la actividad bancaria y financiera resulta uno de los componentes fundamentales, resiente la falta de dinámica de los capitales que se manejan a través del centro bancario Internacional

¹⁰ *Ibíd.* Pág. 6

Independientemente de que la mayor parte de estos capitales no circulan en la economía panameña, crean una incidencia indirecta importante en el flujo de capitales, especialmente en la actividad de servicios y generación de empleo, además de las oportunidades de obtener capital por parte de los bancos de Licencia General.

El nuevo marco jurídico-reglamentario del Centro bancario panameño ha estandarizado gran parte de las condiciones imperantes con anterioridad, lo que reduce sensiblemente algunas de las ventajas comparativas que en materia de competitividad caracterizaba al centro panameño, frente a otros Centros. De hecho, las condiciones contenidas en la nueva Legislación Bancaria, que persiguen reducir la incidencia del lavado de dinero, establecen parámetros de cumplimiento similares a los que ofrecen centros bancarios más grandes y competitivos.

La naturaleza de las operaciones internacionales de banca hace prescindible la presencia física de una empresa bancaria en determinado país, porque el avance de las comunicaciones y la tecnología han suplido esta necesidad. Las operaciones off-shore, las transacciones electrónicas, el intercambio comercial y de valores por Internet, suplen esta necesidad. En definitiva, a falta de diferencias comparativas, algunos bancos se ven impulsados a cerrar sus sucursales en Panamá y operar desde sus casas matrices u oficinas regionales. Otras razones son el

desmejoramiento de las economías latinoamericanas como recesión, inflación, deuda externa abultada, etc. y ausencia de préstamos sindicalizados.

Esta situación, cuyo impacto económico ya hemos comentado, requiere de acciones eficaces para lograr que las condiciones que tradicionalmente ha ofrecido el centro Bancario panameño y que hoy desaparecen, sean compensadas con otros valores agregados en los servicios, que faciliten o hagan más eficientes las operaciones de los bancos, especialmente los bancos internacionales, en Panamá

1. Condiciones establecidas por el Concordato de Basilea

Las condiciones establecidas en el acuerdo de Basilea se pueden evaluar desde una perspectiva general, describiendo genéricamente sus características y desde una perspectiva operativa, en la forma como modifican criterios operativos y de controles específicos.

a. Perspectiva General

Los aspectos generales sobre los cuales debe abordarse los efectos de la aplicación del Convenio de Basilea sobre el Centro Bancario panameño, son, al menos, los siguientes:

- Una de las experiencias que ha dado fe a las autoridades de las normas de Basilea, ha sido el reconocimiento y adopción inmediata por parte de la Asociación Bancana de Panamá, del concepto "Conozca a su cliente"
- La Asociación Bancana de Panamá considera vital, hacia el futuro, mantener y reforzar los más altos patrones de conducta dentro del personal que labora en los distintos bancos que la conforman, solicitando a todos y cada uno de los empleados bancarios, su buena voluntad y compromiso de actuar, basado en las más altas normas de honestidad, ética e integridad profesional.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, los bancos miembros de la Asociación Bancana de Panamá coinciden en crear el Acuerdo Interbancario N° 34 "Por el cual establece el Reglamento para la Prevención del Uso Indebido de los Servicios Bancarios", aprobado en la Asamblea General del 27 de septiembre de 1998. Este acuerdo establece lineamientos claros y precisos relacionados con los controles contra el lavado de dinero.

Estos se traducen, en su conjunto, en una serie de actividades preventivas a desarrollar por los bancos, entre las que destacan:

- Examinar operaciones que, con independencia de su cuantía, puedan estar vinculadas al lavado de dinero.
- Pueden crear "Oficiales de Cumplimiento" que supervisa operaciones diarias.
- Obligarse a mantener, la diligencia y el cuidado conducentes a impedir que sus operaciones se lleven a cabo con fondos o sobre fondos de actividades ilícitas.
- Comunicar directamente y por iniciativa propia, a la Unidad de Análisis Financiero (UAF), cualquier hecho, transacción u operación, que supere los B/ 10,000 00, respecto al cual el banco tenga sospecha de que esta relacionado con el lavado de dinero.
- Abstenerse de revelar, al cliente o terceros, que se ha transmitido información a la UAF o investigado alguna transacción u operación
- Establecer procedimientos, órganos de control interno y de comunicación conducentes a prevenir la realización de operaciones vinculadas con el lavado de dinero.
- Dar a conocer, a los empleados, las exigencias derivadas de esta ley demanda por violación al secreto profesional.

Adicionalmente, existen toda una serie de disposiciones que desarrollan la Ley 9 en materia de controles de prevención en el uso de los servicios bancarios para amparar negocios ilícitos; así tenemos

- *Decreto de Gabinete No. 41 (de 13 de Febrero de 1990)*

Por el cual se dictan medidas administrativas para prevención y sanción de operaciones con fondos provenientes de actividades ilícitas relacionadas con drogas y se otorga facultades a la CBN para tal efecto

- *Acuerdo de la CBN N° 5-90 (de 19 de marzo de 1990)*

En la cual se requiere identificación del cliente y declaración de operaciones superiores a B/.10,000.00 en efectivo.

- *Ley No. 13 (de 27 de julio de 1994)*

Se reforman, modifican y adicionan algunos artículos de la Ley 23 de 30 de diciembre de 1986 y se tipifica en lo penal, el lavado de dinero como un delito.

- *Decreto Ejecutivo N° 468 (de 19 de septiembre de 1994)*

Establece la obligación de todo abogado o firma de abogados que actúan como agente residente de una sociedad anónima Panameña conocer al cliente y

mantener información suficiente para identificarlo, ante las autoridades, cuando así le sea requerido.

- *Decreto Ejecutivo N° 136 (de 9 de junio de 1995)*

En la cual se crea la Unidad de Análisis Financiero para la prevención del delito de lavado de dinero producto del narcotráfico.

- *Ley 46 (de 17 de Noviembre de 1995)*

Modifica el decreto de Gabinete N°. 41 y se adopta otras medidas para la prevención del delito de lavado de dinero producto del narcotráfico.

- *Decreto Ejecutivo No. 234 (de 17 de octubre de 1996)*

Este Decreto reglamenta la Ley No. 46 de 17 de noviembre de 1995 e indica que los bancos quedan sujetos a la reglamentación que dispone la Comisión Bancana Nacional.

- *Acuerdo No. 2-96 (de 31 de octubre de 1996)*

Reglamenta las modificaciones introducidas por la Ley N° 46, indicando que todo banco deberá llevar un Registro para las operaciones sospechosas.

El efecto que ha tenido la aprobación de esta estructura legal sobre el entorno en el que se desarrolla la banca de Licencia General ha sido el de uniformar

las condiciones del centro, con las vigentes en los otros Centros bancarios en los que se ha adoptado generalizadamente el Concordato y las disposiciones específicas referentes al control del lavado de dinero.

La homologación de condiciones de entorno hace similares a los centros bancarios, es decir, hace desaparecer anteriores ventajas comparativas y los coloca en una posición equivalente en la cual deberán desarrollar acciones precisas para competir en estas condiciones globales. De esta forma, la planificación estratégica dentro de las limitaciones actuales es fundamental para el éxito en la gestión administrativa de la Banca de Licencia General

CAPÍTULO III
HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS PARA
LA TOMA DE DECISIONES

A. El proceso administrativo

El proceso administrativo consiste en la interacción de las funciones administrativas, las cuales debe realizar la empresa para una gestión eficaz. Con la finalidad de ampliar el marco conceptual que caracteriza el proceso administrativo, presentamos una descripción de sus elementos, consistentes en las funciones de administración.

Es importante tener claras las diferencias que existen entre pronóstico y planeación. Un pronóstico es una conjetura, producto de indicios, que persigue predecir lo que ocurriría en el futuro. Se trata de una estimación, previsión de contingencias que se darán en lo sucesivo.

Por su parte la planeación es la estructuración coherente de visión, misión, metas y objetivos a alcanzar, así como el ordenamiento de los recursos y las acciones a desarrollar conforme a ellos, para lograr las metas previstas. Es importante señalar que la planeación surge de un pronóstico, empírico o técnicamente sustentado, que prevé las condiciones del entorno que se dará en el futuro y a partir de cuyas condiciones se plantean los elementos de planeación; la exactitud de la planeación dependerá de la precisión de los pronósticos

1. Planeación

La planeación o planificación es una forma de toma de decisiones que incluye la formulación de una visión y misión de la empresa, los objetivos, la determinación de los recursos potenciales y actuales, como también la selección de los cursos de acción que se deben seguir para alcanzar las metas propuestas.

Según Harold Koontz y Caryl O'Donnell, planear es. "decidir con anticipación qué se debe hacer, cómo hacerlo, dónde y quién lo hará. La planeación es el puente que va desde el lugar en donde estamos a dónde queremos llegar."¹¹

Además añade como forma de ampliación del concepto, que. "la selección de misiones y objetivos y las acciones y procedimientos para lograrlos requiere la toma de decisiones, es decir escoger un curso de acción entre varias alternativas".¹²

En ambas definiciones Koontz plantea los mecanismos que, a su juicio, deben utilizarse para llegar a los objetivos de la empresa. Esto involucra la planificación de todos los servicios y funciones importantes que se den en la empresa, para así identificar las opciones y evaluarlas, a fin de analizar si cumplen y conllevan al logro de la meta propuesta por la empresa. Se establece un programa

¹¹KOONTZ, Harold y Caryl O'Donnell. Administración. México, Editorial Mc Graw Hill. 1984. Op. Cit. Pág. 69.

¹²KOONTZ y Weihrich. Op. Cit., pág 183.

que incluye las distintas acciones que se realizan en el año para alcanzar los objetivos.

2. Dirección

La dirección es dar orientación a los esfuerzos de la organización para optimizar los recursos y lograr los objetivos de la manera más conveniente James Stoner la denomina como "una función en la cual debe de hacer que los recursos de la organización actúen en forma que contribuya a alcanzar los objetivos establecidos"¹³.

Lo que expone el autor permite inferir que dirigir es orientar los esfuerzos de las personas, recursos materiales y capital para el logro de los objetivos de la empresa. La función administrativa de dirección consiste en asegurarse que las actividades que se llevan a cabo en la empresa se realicen en forma eficiente. Esto requiere tomar decisiones, establecer reglas y procedimientos, así como también impartir órdenes con el objeto de coordinar adecuadamente las actividades de la organización.

En síntesis, la planeación consiste en ejercer nivel de liderazgo conductista para motivar al personal a la consecución de metas y objetivos.

¹³ KOONTZ. Op. Cit. pág. 16.

La función de dirección de la empresa la realiza la Gerencia General y persigue superar cada año los resultados del año anterior. A mediados de año se las metas que se desean alcanzar para el año siguiente se plantean los objetivos a obtener, se elabora un presupuesto de ingresos y gastos, que es parte de la planeación, así como un flujo de caja y se fijan las metas que se pretenden alcanzar. Además, se establece un sistema de contabilidad diaria para el constante monitoreo de las actividades.

3. Control.

Para el logro de la eficiencia operativa y organizacional, es necesario medir los resultados logrados en la ejecución de la estrategia general planeada. José María Mendoza se refiere al control como aquel que:

“...tiene como función central medir los resultados logrados en la etapa de ejecución, comparar estos resultados con los estándares derivados de los objetivos definidos en la función de planeación y evaluar para tomar medidas correctivas, si es necesario”¹⁴

Esta función consiste en la evaluación de las actividades con el fin de establecer si los planes y programas de la empresa se desarrollan de acuerdo a lo

¹⁴ MENDOZA, José María. Las Funciones Administrativas. Segunda Edición. Ediciones Uninorte. Colombia, 1993. Pág. 251.

previsto, es la forma más adecuada para alcanzar los objetivos señalados durante el programa del proceso de planificación

Por otra parte, Koontz, al referirse al control indica

“ El control puede definirse como el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valonzándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.”¹⁵

Los resultados de la operación se confrontan con los planeados, para determinar si se están realizando los planes de acuerdo a lo previsto o, en caso contrario, establecer los correctivos necesarios

B. Proceso de Planificación Estratégica y Control Financiero

La administración bancaria moderna se prepara para las condiciones que se prevén, tanto en materia de operaciones, como en la competitividad que sugiere la globalización del mercado. El proceso de ajustes es constantemente afectado por sus propios componentes, de manera que las acciones de una unidad influyen el funcionamiento de las otras y a su vez son influenciadas por las reacciones de las primeras. De esa forma, se persigue un equilibrio permanente entre controles y agilidad; riesgo y beneficio, para que se logre su óptimo funcionamiento y con ello,

¹⁵ KOONTZ. Op. Cit. Pág.142.

ofrecer condiciones atractivas en el mercado, que faciliten alcanzar la competitividad necesaria.

El concepto práctico de "óptimo funcionamiento" que persigue la banca parte del hecho de que la actividad bancaria, formalmente concebida, es un sistema de coordinación racional de actividades, procedimientos y estrategias para conseguir el propósito y finalidad de eficiencia, mediante la división de las funciones, la especialización y la diversificación y el funcionamiento integrado de la tesorería.

Los fines estratégicos (Visión, misión, política de calidad) de los bancos se convierten en la guía para las acciones que persiguen incorporar los valores agregados que se le aplican a los bienes y servicios que ofrece un banco a sus clientes. Estos, pueden ser anunciados en forma visible, mediante logos, panfletos y letreros en forma sobresaliente.

Respecto a la disposición de los recursos, se debe señalar que tradicionalmente, la oferta de servicios bancarios se realizó tomando en cuenta el recurso humano como ente productivo y no como elemento y componente dinámico de la prestación de los servicios. En estas condiciones, la oferta de servicios era una mezcla simple de condiciones bancarias o financieras a las cuales debería ajustarse el cliente, mientras que hoy, la incorporación del elemento humano, tecnológicamente capacitado, pasa a formar parte de la oferta como facilitador de

servicios ajustados a cada tipo de clientes, al trato y servicio personalizado los cuales motivan la fidelidad del cliente por la mezcla de servicios y valores agregados; entonces, la calidad del recurso humano pasa a ser parte de la oferta bancaria y financiera.

Es el criterio que manifiestan Morris y Brandon cuando señalan:

"Hoy, el criterio es distinto y se da al recurso humano el rol cualitativo dentro de la producción... la calidad no se mide por las características genéricas de los productos sino por los elementos o valores agregados que disponen para satisfacer a plenitud las necesidades del mercado global"¹⁶

Hoy en día, la globalización es una tendencia generalizada que incide en la industria de manera frontal, porque los sistemas bancarios más desarrollados fundamentan su proyección global en la tecnología, personalización adaptación y modernidad de sus productos y servicios y, son estos, los que penetrarán los mercados no tradicionales. Por el otro lado, los elementos que condicionan la globalización de la banca local (tecnología, capacitación del recurso humano, adaptación), son los que determinan, precisamente, su potencialidad para adherirse con el ritmo y, las condiciones aptas para mantener su competitividad; se impone entonces la necesidad de consolidar relaciones manteniendo nexos fuertes con los

¹⁶ MORRIS, Daniel y Joel Brandon. Reingeniería. McGraw Hill Interamericana, Santa Fe Bogotá, Colombia, 1994. pág. 171

principales corresponsales.

George S Yip, Ex-Miembro de la Escuela de Administración de Empresas de Harvard y Profesor de Estrategia y Marketing Internacional de la Universidad de Los Angeles, California, se refiere a este tópico señalando que existen:

“Cuatro grupos impulsores de la globalización...: -de mercado, de costo, gubernamentales y competitivos representan las condiciones de la industria que determinan el potencial y la necesidad de competir en un mercado global... Conjuntamente estos cuatro grupos de impulsores abarcan todas las condiciones críticas que afectan al potencial de globalización.”¹⁷

Si intentamos representar la potencialidad de la industria para la globalización, tendríamos una figura como la que aparece en el Diagrama No.1.

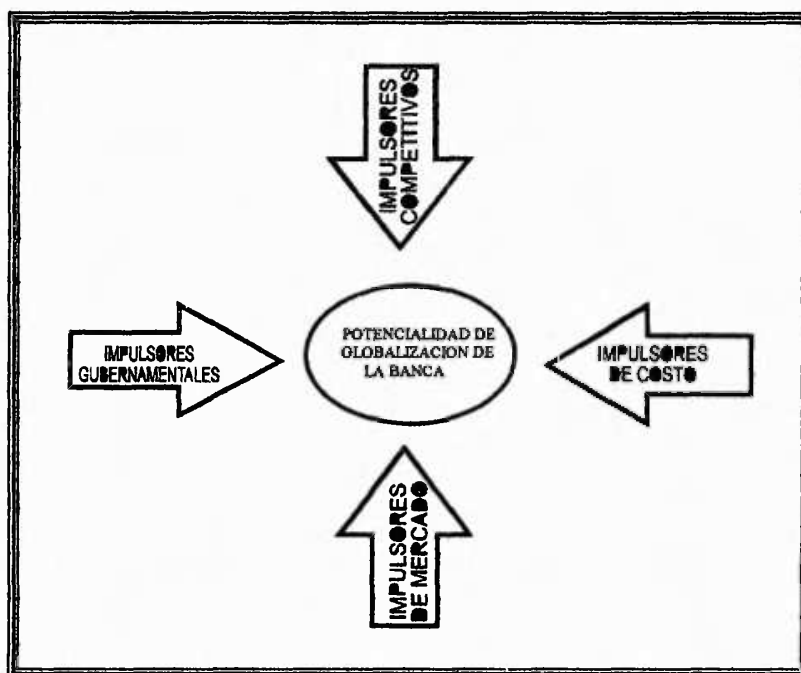
Entre los factores más destacados en cada rama de influencia destacan:

Impulsores de Mercado: La capacidad de pago de los consumidores, los estilos de vida y gustos, la profundidad y ampliación que logren los canales de distribución de los competidores extranjeros, la publicidad global de los nuevos

¹⁷ Yip S., George, Globalización, Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional, Quinta Reimpresión, Editorial Norma, Bogotá, 1997. Pág. 12.

productos importados

DIAGRAMA No.1
POTENCIAL DE GLOBALIZACION DE LA BANCA



FUENTE: Edwin Tuñón, Globalización, Cuadernillos de Trabajo de Economía y Finanzas, Panamá, 1994.

Impulsores de Costo: El continuo esfuerzo por lograr economías de escala con sistemas de producción diversificada, la innovación tecnológica acelerada, medios de transporte, costo creciente de desarrollo de productos que se encuentren en etapa de madurez en el ciclo de vida.

Impulsores Gubernamentales: Reducción de barreras arancelarias y no arancelarias, creación de bloques de comercio, decadencia del papel de los gobiernos como productores y clientes, privatización de las economías antes dominadas por el Estado.

Impulsores Competitivos. Aumento continuo del comercio internacional, la conversión de los nuevos mercados locales en objetivos estratégicos de las empresas transnacionales, el crecimiento de las redes globales que hacen interdependientes a los mercados, el aumento de la formación de las alianzas estratégicas globales

Se trata de una incidencia sostenida en proporciones equilibradas, aunque la profundidad de su efecto varíe en la medida de las condiciones del entorno en el que se desarrolla la actividad bancaria.

El elemento humano es, en todos los casos, un factor de incidencia externa e interna que condiciona la potencialidad de los bancos para emprender y lograr éxito en sus acciones por insertarse favorablemente en el proceso de globalización

Los elementos planteados permiten observar la claridad con que se definen los factores que inciden en la posibilidad de la banca para adaptarse a la

globalización. Pero, además de ello, debemos añadir los factores internos en el ámbito de los mercados y de la actividad en específico, tales como el componente tecnológico y la potencialidad de sus recursos humanos disponibles para adaptarse a modelos que permitan a la banca nacional mejorar sus sistemas productivos para poder equiparar sus estándares de calidad con los de los productos y servicios bancarios y financieros internacionales.

Es en este sentido que parece concebirse la orientación de la banca hacia la plena satisfacción de las necesidades y expectativas con atenciones personalizadas de su mercado objetivo actual y futuro, dentro de la globalización

En consecuencia, la suma de los componentes de planeación estratégica representa un esquema detallado que consiste en el desarrollo de una misión clara de la compañía, de objetivos de apoyo de la compañía y de la coordinación de las estrategias funcionales.¹⁸

Estos componentes son los que influyen en la decisión acerca de las estrategias que ayudarán a la empresa al logro de sus objetivos generales.

¹⁸ KOTLER; Philip. Fundamentos de Mercadotecnia, Cuarta edición, PHA/Prentice-Hall. Pág. 38

La planeación de los bancos puede variar y adquirir diversas formas entre unos y otros. Sin embargo, un instrumento de planeación estratégica generalmente, contiene información con respecto a:

PLANEACION ESTRATEGICA

- Análisis de la situación actual (Incluye FODA y Evaluación Integral de Entorno de la Actividad, denominado Cloister de Porter)¹⁹
- Organización actual
- Misión y visión de la empresa, metas y objetivos
- Objetivos de largo y corto plazo
- Estrategias, políticas y procedimientos
- Previsión de Tácticas y Acciones
- Sistemas de Medición

PRESUPUESTO

- Recursos necesarios
- Recursos Disponibles
- Recursos Obtenibles
- Flujos y Resultados Proyectados
- Inversiones

¹⁹ PORTER. En: Gerencia para el Futuro. Peter Druker. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1998. Pág, 41.

- Costos
- Planes de ventas (Ingresos)
- Planeación de Mercadeo y Divulgación

PROGRAMAS

- Programas de acción
- Cronogramas y responsables de Ejecución de los programas
- Actividades referentes a productos y servicios
- Programa de ejecución
- Programas de Evaluación y Control
- Estado de pérdidas y ganancias (PROFORMA)
- Controles y continuidad

En la visión del largo plazo se puede ver el propósito de un banco de responder a principios fundamentales.

- Mantener la lealtad de los clientes y captar clientes nuevos.
- Identificar los retos y oportunidades del futuro
- Delinear la respuesta global de la banca ante tales desafíos
- Establecer puntos específicos del perfil que se quiere lograr
- Minimizar Costos, Maximizar Riquezas
- Mejorar rendimientos
 - Sobre Inversión
 - Sobre Patrimonio

Es evidente que la visión alinea, ordena y establece claramente el beneficio para cada componente, mientras que la misión fija directamente cómo el banco realiza el contenido de su visión, establece su razón de existir (significado) y la forma en que la empresa bancaria se percibe a sí misma, a sus empleados, a sus clientes y demás asociados.

Planteadas estas observaciones, se puede destacar la existencia en la planificación de la banca, de una misión construida sobre las bases claras de la visión que tendrá un apoyo constante y racional; por ello, antes que plantear aspectos cualitativos propios de la calidad de los servicios, se deben estimar las metas en términos cuantitativos, por ejemplo, participación de mercado, márgenes de rentabilidad, o volúmenes de capital a obtener producto de esos esfuerzos de mercado.

Si se toma en cuenta que para una entidad bancaria, la satisfacción del cliente es un requisito para conseguir su lealtad, pero que no es suficiente, entonces los objetivos tácticos deben ser planteados desde varios enfoques coexistentes:

- Definir con claridad los factores que contribuyen a la satisfacción del cliente para dirigir las acciones de mejoramiento hacia esas áreas.

- Identificar los factores que conducen a la lealtad del cliente para poder optimizar la continuidad de la relación comercial con el cliente como consumidores leales
- Buscar siempre el posicionamiento mental (Top of Mind) del cliente, como consumidores legales²⁰

El aspecto correspondiente a la satisfacción de clientes sobre la base de servicios de alta calidad se caracteriza por tener lineamientos definidos, tales como la satisfacción de clientes como prioridad corporativa, el compromiso y apoyo de la alta dirección, realizar mejoras importantes en el manejo del proceso de satisfacción de clientes, el planteamiento de objetivos anuales de mejoramiento continuo apoyado en incentivos económicos

Es con base en estos parámetros que debe iniciarse la planeación táctica de las acciones, técnicas y métodos a utilizar para lograr los objetivos de corto plazo; en ellos se incluyen las Políticas, las Normas, los Procedimientos: Es un proceso secuencial/lógico de las operaciones que se realizan en el cumplimiento de determinadas funciones y/o actividades.

²⁰ O'NEAL Charles y Kate Bertrand. **Marketing en las Empresas de Servicios** Grupo Editorial Norma. Colección Desarrollo Gerencial Bogotá, 1999. Pág. 115.

“La política de calidad, desplegada apropiadamente fortalece la confianza, bienestar y lealtad del cliente, la lealtad del empleado (apoyo e interés), la imagen de la compañía”.²¹

Esto nos coloca frente a un entorno de análisis más completo, lo cual permite concebir con mayor propiedad las orientaciones de las acciones que realiza la banca para agregar valores a sus servicios, con el fin de obtener ventajas comparativas de mercados, con las cuales se persigue incrementar sus oportunidades comerciales para competir en mercados abiertos, desde el soporte del valor agregado de sus servicios

La planificación estratégica implica adaptar la empresa para que aproveche las oportunidades en su ambiente en constante cambio. En consecuencia, la planificación es “ el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de mercadotecnia cambiante”²²

La planificación estratégica prepara el escenario para el resto de la planificación en la empresa. Consiste en la definición de “una misión clara de la

²¹ INSTITUTO CENTROAMERICANO DE INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍA INDUSTRIAL (ICAITI) Diciembre, 1998. Documento Mimeografiado. pág. 185.

²² KOTLER, Phillip y Gary Armstrong. Planificación organizacional. Prentice Hall, México, 1998. Pág. 38

compañía, el establecimiento de objetivos de apoyo de la compañía, el desarrollo de una cartera de negocios sólida y la coordinación de las estrategias funcionales”²³

El plan estratégico guía y encamina todas las actividades de la empresa. Sin embargo, es necesario un plan más concreto y específico para definir y describir las acciones que en materia de mercadeo lleva a cabo la empresa. Este proceso incluye los siguientes pasos:

- Análisis de la oportunidad que ofrece el mercado
- Investigación y selección de los segmentos del mercado a los que se desea prestar servicios bancarios (mercado meta)
- Evaluación de la competencia
- Diseño de las estrategias
- Planeación de los programas
- Organización, desarrollo y control de los esfuerzos de mercadeo

El mercado meta es el grupo de personas o clientes hacia el cual la organización trata de orientar su esfuerzo de mercadotecnia. La identificación y selección de este grupo de clientes es trascendental para lograr una mezcla efectiva. Esta selección se ve influenciada por la mezcla de acciones que la organización pueda desarrollar.

²³ KOTLER, Idem. Pág. 38

La definición precisa de la cantidad y calidad de los competidores es fundamental para el logro de una correcta planeación. La competencia debe concebirse más allá de los oferentes y consumidores con necesidades definidas que representan la demanda en un mercado. Además deben tomarse en cuenta algunos otros factores que, no siendo directamente competidores, condicionan las características del mercado. En este punto se incluyen las normas legales que representan limitaciones de mercado.

El inicio en el análisis de la oferta es la determinación precisa de quiénes son los oferentes que concurren en el mercado, su participación, los servicios que ofrecen y las condiciones en que los colocan el mercado objetivo.

Otro aspecto que vale la pena mencionar es el hecho de la distribución de la cadena de valores en los servicios que ofrece la banca en el mercado, la llamada "value chain"²⁴. Esta cadena de valores no es más que la distribución de componentes que forman parte del proceso de incorporación de los elementos que intervienen en la producción de un bien o servicio y cuyos efectos están concatenados entre sí; un factor adverso afecta todo el sistema.

²⁴ Porter, Michael, La ventaja competitiva, Compañía Editorial Continental, S.A., México, 1997. Pág. 36.

Las cadenas de valores de los servicios bancarios forman parte de las cadenas de valores más grandes, que forman parte de la cadena universal de servicios bancarios. De esta forma, la cadena de valores de un banco es un eslabón dentro de la gran cadena global de valores de los servicios bancarios

La dirección de una gran institución bancaria es una tarea colectiva o de equipo, en la que participan muchas personas de formación y conocimientos diferentes, que actúan cordialmente, aunque en jerarquías distintas y en cuyas decisiones se conjugan preocupaciones de diferentes órdenes y no siempre de fácil conciliación.

Del grado de competencia e integridad de los recursos, de la división de actividades asignadas, de la correcta comprensión y aplicabilidad de las políticas, normas y procedimientos establecidos, depende de la seguridad razonable de que se logren los objetivos de calidad

Lo antes expuesto permite afirmar que la base para la estructuración de un adecuado plan de calidad debe ser en realidad la satisfacción del cliente

Otro de los aspectos que debe enfatizarse es el tipo de clientes hacia el cual el banco quiere proyectarse, si hacia quienes realizan pequeñas operaciones diariamente o hacia los segmentos de inversionistas, depositantes y consorcios de

capitales que pueden representar operaciones más lucrativas para la administración. Entonces debe discriminarse más sobre la forma adecuada de planificar la calidad de la gestión

La imagen es un complemento que bien puede asegurar la fidelidad del cliente y, consecuentemente, para atraer nuevos clientes que utilicen los servicios del banco. Son diferentes a los elementos que suponen satisfacción propiamente dicha

La función principal o básica de los bancos es ofrecer servicios de calidad y, el objetivo de los clientes al obtener los servicios de un banco es satisfacer sus necesidades

En consecuencia la calidad como objetivo de planificación, es un término de resumen, que abarca una diversidad de características cualitativas y diversificadas que responden a la naturaleza y valores agregados de los bienes y servicios que se ofrecen.

A. Maximizar las Riquezas e Ingresos

La operación de un banco tiene diferentes objetivos. En primer lugar se debe tener presente que un banco es fundamentalmente una empresa que busca lograr

beneficios producto de sus operaciones, en consecuencia, su primer objetivo debe ser maximizar las ganancias, producto de una mayor productividad de sus activos

Para lograr este cometido la operación de un banco persigue mantener o aumentar los ingresos, racionalizar sus costos y gastos, esto sugiere una dinámica actividad para mantener y mejorar los márgenes de intermediación, optimizar los esfuerzos desarrollados, incorporar nuevos valores agregados a los servicios existentes, ofrecer nuevos servicios que representen ingresos adicionales

Esta dinámica de operaciones exige, en un sentido general, conocer las actuales y prever las futuras necesidades para ofrecer satisfacción plena a sus clientes y mercado objetivo, en materia de servicios bancarios. Además de ello, en función de empresa, la administración bancaria debe perseguir el rendimiento, el posicionamiento estratégico adecuado y la competitividad

O'Neal y Bertrand sintetizan la correcta dinámica de las operaciones bancarias señalando que ésta debe proporcionar productos y servicios bancarios que se caractericen por:

- .. calidad perfecta, en las
- cantidades exactas necesarias, en el
- momento preciso en que se necesitan, al
- costo total de entrega más bajo ²⁵

²⁵ O'Neal y Bertrand. Op. Cit. Pág. 32

En este sentido, la Administración bancaria desarrolla actividades a micro y macro escalas. En el aspecto de micro escalas ya se han mencionado los aspectos de servicio al cliente, los incentivos y una oferta atractiva para motivar al mercado a utilizar los servicios que ofrece.

En el aspecto de planificación y desarrollo de estrategias a escalas macro la administración bancaria persigue los rendimientos y el posicionamiento estratégico. En este sentido la alta gerencia bancaria en nuestros días, debe tomar decisiones trascendentales, muchas de las cuales alcanzan magnitudes cuyos efectos superan la delimitación de su entorno inmediato: entre ellas se mencionan las fusiones y la búsqueda de rendimientos sobre activos, que es parte de la planificación financiera que ejecuta la Tesorería.

Con este norte se desarrollan actividades tendientes a la venta de acciones con primas, ampliar la base accionaria sin perder el control de la sociedad, lograr el aumento del precio de mercado de las acciones,

1. Fusiones y Adquisiciones

La fusión es la unión básica de dos o más sociedades anónimas legalmente constituidas y su correspondiente proceso de determinación de las condiciones de ejecución del proceso. Es decir que el proceso de fusión se inicia desde la

determinación de las ventajas y desventajas de su ejecución, hasta su desarrollo y control, que finaliza en el cumplimiento pleno y total de la fusión.

En Panamá, el concepto de fusión de sociedades anónimas tiene dos vertientes de interpretación, debido a que existen dos tipos fundamentales de fusiones establecidos por la Ley, aunque enmarquen el mismo concepto

Empíricamente se acostumbra a pensar que la decisión de fusión, tal como el fraccionamiento, siempre tiene que ver con la búsqueda de evitar la progresividad de los impuestos. Es precisamente la concepción que han recibido los procesos por los cuales las empresas han tratado de "especializar" sus operaciones por secciones dedicadas a actividades específicas.

Como hemos dicho, las fusiones en Panamá son de dos tipos básicos. En el primer tipo, denominado fusiones por absorción, las sociedades deciden conjuntamente que una de ellas asumirá las obligaciones y percibirá los beneficios de las otras, a cambio de un precio determinado. Este tipo de fusión se trata de una compra/venta simple, la cual incluye la adquisición de activos y pasivos, que plantea una utilidad potencial que tiene un valor estimado, el cual se cuantifica en un precio cierto y que se adquiere por la sociedad absorbente.

El otro tipo de fusión permitido por la legislación panameña es la fusión por integración en el cual las empresas asumen solidariamente los pasivos y comparten los beneficios que generan los activos. Es un proceso más difícil porque se trata de valorar los activos y determinar los pasivos de al menos dos empresas, para determinar, al final, los derechos que supone cada una de las acciones emitidas por éstas (comunes y preferentes), sobre las utilidades totales de la nueva sociedad

En Panamá, producto de las nuevas reglamentaciones de Valores, aplicables a la fusión, la Oferta Pública de Adquisición (OPA) tiene como propósito contribuir a que las adquisiciones e incrementos de participación significativa de una empresa cuyas acciones con derecho a voto se encuentren inscritas en bolsa se realicen con transparencia y que permitan a todos los accionistas e interesados participar en ellas y en la prima que con tal motivo se pueda ofrecer, guardando la igualdad de trato a todos ellos.

Está obligado a efectuar una Oferta Pública de Adquisición (OPA) toda persona natural o jurídica que pretende adquirir a título oneroso, directa o indirectamente, en un solo acto o en actos sucesivos, acciones con derecho a voto, Obligaciones Convertibles en Acciones, certificados de suscripción preferente de acciones con derecho a voto u otros valores similares que dan derecho a la suscripción o adquisición de acciones con derecho a voto de una sociedad cuyas acciones representativas del capital con derecho a voto se encuentren inscritas en

una bolsa de valores, cuando dicha adquisición permite alcanzar o incrementar la participación significativa.

Cuando se trate de la adquisición de Obligaciones Convertibles en Acciones u otros valores que dan derecho a la suscripción o adquisición de acciones con derecho a voto, la obligación de efectuar una OPA es exigible siempre que la suscripción o adquisición deba o se pueda efectuar dentro de los doce meses contados desde la adquisición.

Se considera participación significativa toda tenencia directa o indirecta de acciones con derecho a voto que represente un porcentaje. Se utiliza generalmente un valor relativo, iguales o superiores al veinticinco por ciento del Capital Social de una sociedad cuyas acciones representativas con derecho a voto se encuentren inscritas en la bolsa de valores.

La tenencia indirecta comprende la Propiedad Indirecta de acciones. Asimismo, se incluye en el cómputo la propiedad que corresponde a las personas que forman parte o controlan el Grupo Económico al que pertenece el tenedor de la participación.

Para efectos del cómputo de la participación significativa se considera el porcentaje que representan, respecto del Capital Social, las acciones que el

eventual obligado a hacer una OPA posee actualmente y/o pretende adquirir, directa o indirectamente.

En el caso de Obligaciones Convertibles en Acciones u otros valores que darán derecho a la suscripción o adquisición de acciones, éstos se incluyen en el cómputo cuando confieren a su titular el derecho a realizar la suscripción o adquisición, generalmente dentro de los doce meses siguientes al día en que se realiza el cálculo.

Tratándose de valores distintos a las acciones, éstos se computan por el número de acciones con derecho voto a que dan derecho; si tal número es variable, se considera el número de acciones con voto que resultaría de efectuarse la suscripción o adquisición el día en que se realiza el cálculo. En el caso de Obligaciones Convertibles en Acciones u otros valores que darán derecho a la suscripción o adquisición de acciones, éstos se incluyen en el cómputo cuando dan a su titular el derecho a realizar la conversión, suscripción o adquisición dentro de los doce meses siguientes a la fecha en la que se realiza el cálculo.

La OPA debe dirigirse a todos los titulares de acciones con derecho a voto del Emisor. Cuando el Emisor tiene emitidos o emitirá certificados de suscripción preferente de acciones con derecho a voto, Obligaciones Convertibles en Acciones u otros valores similares que dan derecho a la adquisición o suscripción de acciones

con derecho a voto cuya suscripción o adquisición puede o debe realizarse en los doce meses siguientes al inicio de la OPA, ésta debe dirigirse también a todos los titulares de dichos valores. En este último caso la oferta debe dirigirse en proporción a las acciones, Obligaciones Convertibles en Acciones, certificados y demás valores que dan derecho a la adquisición o suscripción de acciones con voto en circulación en el mercado, computando los certificados, las Obligaciones Convertibles en Acciones y demás valores mencionados por el número de acciones a que dan derecho

El oferente debe constituir garantía que asegure el cumplimiento de las obligaciones resultantes de la OPA, en los siguientes términos:

- a. Cuando la contraprestación ofrecida consiste en dinero, la garantía debe constituirse por el monto total de la oferta y puede ser en dinero o mediante fianza, carta de crédito u otra forma de garantía de realización inmediata, otorgada por una empresa del Sistema Financiero o de Seguros,
- b. Cuando la contraprestación ofrecida consiste en valores emitidos, debe acreditar la disponibilidad de la totalidad de los mismos y su afectación al resultado de la oferta mediante su entrega en custodia u otro medio que garantice tal disponibilidad,
- c. Cuando la contraprestación consiste en valores a ser emitidos por el Emisor o por el oferente, el valor total de la oferta debe ser garantizado en la forma y los términos indicados para garantizar las contraprestaciones en dinero.

La oferta así como las respectivas aceptaciones son irrevocables, salvo por lo previsto en el Reglamento

Cuando no se ha presentado oferta competidora, el oferente puede mejorar su oferta. Dicha mejora debe presentarse dentro del plazo previsto para la duración de la OPA, sólo cuando tal modificación implica un trato más favorable para los destinatarios de la misma, entendiéndose como tal la mejora en al menos una de las condiciones de la oferta, sea el precio, los valores en que consiste la contraprestación ofrecida, la mejora en las condiciones de pago o la ampliación del porcentaje del capital al que se extiende la oferta, sin que se deteriore ninguna de las condiciones ofrecidas en su anterior oferta.

Se entiende por mejora de la oferta el aumento de la contraprestación, el aumento del número máximo de valores que el oferente se compromete a adquirir o la mejora en las condiciones de pago, manteniéndose cuando menos iguales los demás elementos de la oferta anterior.

Dicha modificación debe presentarse dentro de los primeros veinte días de rueda previstos para la duración de la OPA, hasta las quince horas.

Se considera una mejor condición de pago, la reducción del plazo de liquidación y la que modifica la contraprestación en valores por contraprestación en dinero

Las mejoras Los modificaciones de las condiciones de la oferta deben sujetarse a lo estipulado en el presente Reglamento, en cuanto a la documentación que debe presentarse y a la divulgación y publicación de la oferta.

Para efectos de la oferta mejorada modificada se consideran válidas las aceptaciones realizadas a la oferta anterior

Se consideran ofertas competidoras las que afectan a valores respecto de los cuales se ha formulado previamente una OPA cuyo plazo de vigencia no ha finalizado y siempre que concurren los requisitos señalados por el Ente de Regulación, los cuales deben cumplir, al menos, los siguientes requisitos.

- a. Que sea presentada dentro del plazo establecido en la Ley,
- b. Que tenga por objeto la misma clase y, cuando menos, el número de valores establecidos en la oferta vigente. Si la efectividad de la oferta vigente está condicionada a la adquisición de un número mínimo de valores, la oferta competidora no puede estar condicionada a la adquisición de una cantidad mínima mayor que la vigente,
- c. Que mejore las condiciones de la oferta vigente,
- d. Que la modalidad de pago y la contraprestación satisfagan lo establecido, y,
- e. Que se someta al procedimiento establecido en este Reglamento para las ofertas

La presentación de cualquier oferta que reúna los requisitos de oferta competidora que establece este capítulo sustituye a la oferta vigente, la que queda sin efecto desde el día siguiente a dicha presentación, salvo que la oferta competidora no resulte válida, caso en el cual recobra plena vigencia

Cualquier persona, incluyendo el oferente inicial o competidor desplazados, puede mejorar la oferta vigente, en tanto se sujete a las formalidades y plazos establecidos para la presentación de las ofertas competidoras.

El oferente cuya oferta se encuentra vigente puede presentar una mejora de su propuesta en el último día de rueda previsto para la presentación de ofertas competidoras sujetándose a todos los requisitos exigidos para una oferta competidora.

Las declaraciones de aceptación de la oferta se realizan a través de cualquier sociedad agente de bolsa. Las sociedades agentes comunican a la Bolsa de Valores y a la sociedad agente que actúa por cuenta del oferente las declaraciones de aceptación recibidas, a más tardar, el día hábil siguiente, excepto en el caso del último día del plazo en que deben comunicarlás en horas laborables del mismo día.

Toda declaración de aceptación de una OPA se extiende a las posteriores mejoras de la oferta, ofertas competidoras y a aquellas presentadas en la subasta, según corresponda, siempre que ocurran en los términos que señala el Reglamento, independientemente de que la oferta que se encuentre vigente al momento en que se efectúa dicha declaración haya sido desplazada

El proceso de fusiones no se trata de un proceso simple de liquidación porque, de hecho, las obligaciones adquiridas individualmente son cubiertas en sus fechas de vencimiento, por la nueva sociedad. Es decir, no existe alteración del cumplimiento de las obligaciones.

Tampoco se trata de un proceso de compra, porque los accionistas de cada una de las empresas fusionadas mantienen los mismos derechos previamente adquiridos, sobre los dividendos. En general las empresas y, como consecuencia, los accionistas mantienen el correspondiente derecho en lo referente a utilidades.

Sin embargo el problema principal radica en que de hecho, los tenedores de acciones comunes pierden gran parte del dominio sobre la empresa total, por muchos motivos. Entre los más simples destacan: el hecho de que la totalidad de acciones comunes de la nueva empresa sea mayor implica que la posesión del mismo número de acciones represente un porcentaje menor de la totalidad de acciones comunes; el hecho de que una de las empresas fusionadas sea de tamaño

menor que el resto de las que entran en la operación implica que la totalidad (el 100%) de las acciones comunes de la sociedad más pequeña, podría representar un porcentaje menor de la totalidad de acciones de la nueva empresa, lo que implica la pérdida del control de la sociedad, por su dilución.

La determinación de la importancia del aporte productivo de una u otra sociedad a la operación de la nueva sociedad también incide en la cuantificación del valor ponderado de las acciones; muchas veces el aporte de la empresa pequeña, con menor cantidad de acciones emitidas es imprescindible para la operación de la otra

Tradicionalmente los cambios en la estructura de las sociedades motivan variaciones de posición frente al Estado y ante los componentes del mercado. Esto puede incidir positiva o negativamente en la nueva sociedad.

La fusión de sociedades reduce la incidencia de las liquidaciones y por tanto aumenta la seguridad en la continuidad de los procesos tendientes a satisfacer las necesidades del mercado. Del balance de aspectos en favor y en contra que surgen de la fusión de sociedades anónimas se puede percibir una inclinación hacia el lado positivo que abre el compás a la continuidad y autosuficiencia para asegurar el desarrollo productivo, la satisfacción de necesidades del mercado, la

simplificación de los sistemas contables consolidados y en definitiva ventajas excepcionales para los accionistas y/o propietarios de las sociedades

Las nuevas condiciones del entorno, tanto en materia tributaria como en el aspecto de competitividad global, hacen innecesario el fraccionamiento de los grupos de negocios y aún más, las dificultades y elevación de costos de operación del fraccionamiento de grupos no son compensadas con las ventajas tributarias tradicionales. Previamente debe hacerse una planificación tributaria con análisis de causa y efecto, de esta forma resulta evidente que las empresas busquen ahora reunir sus secciones de operación para la centralización administrativa que les facilite el logro de la eficiencia y competitividad comercial.

En estas condiciones, una consecuencia de la simplificación de las empresas, a la que se ha hecho alusión, es precisamente la fusión de sociedades anónimas, primordialmente en las empresas que habían sido fraccionadas motivadas por la progresividad de los tramos del impuesto sobre la renta.

La Reforma Tributaria de 1991 establecía tramos de impuesto progresivos, en función de las utilidades, en el que, a mayor volumen de utilidades, mayor porcentaje en el impuesto. Es decir, que las empresas que mayores rendimientos obtenían se les aplicaba un porcentaje mayor de impuestos.

La consecuencia de esta situación fue el seccionamiento de las empresas para reducir los montos de utilidades y así reducir el pago del impuesto sobre la renta. En cambio, mediante el sistema actual de tributación, el 30% de impuestos es aplicable a empresas con utilidades de B/ 1 00 a B/ 500,000, lo que reduce los segmentos, hace innecesario el fraccionamiento y crea condiciones para la fusión de empresas, orientadas a la reducción de los costos de operación que se obtiene mediante la reducción del tamaño de las organizaciones y el aumento de la cobertura.

Esta situación requería acciones por parte del Estado en la medida que el proceso de fusión debía tener un trato fiscal específico. Es decir, que debía existir una legislación que regulara el proceso de fusiones que se preveía.

Con este fin se dictó el Decreto Ejecutivo No 18 del 14 de marzo de 1994. Se preveía la necesidad de que los contribuyentes tuviesen seguridad sobre las consecuencias tributarias que habría de suponer una fusión de sociedades. En el señalado decreto se establecieron con claridad todos los aspectos que serían afectados mediante las fusiones y la forma como éstos se registrarían en los estados financieros de la nueva empresa fusionada.

Por otra parte, era necesario asegurar que las fusiones fuesen motivadas por razones eminentemente corporativas y no para buscar beneficios de índole fiscal.

Paralelo a ello, asegurar que la Administración Tributaria no fuera un obstáculo a la realización de fusiones

Promulgado el Decreto Ejecutivo No.18, se requirió la regulación del proceso de fusión de sociedades la cual se planteó por medio de la correspondiente Resolución de la Dirección General de Ingresos del Ministerio de Hacienda y Tesoro.

Resolución 201-1105 del 17 de junio de 1994

La Dirección General de Ingresos (D G I) emitió la Resolución No 201-1105 del 17 de junio de 1994, que establece las condiciones fiscales que prevalecerían en el proceso de fusión

El resuelto de la D.G.I establece entre otros aspectos, que para los fines fiscales, los convenios de fusiones de sociedades tiene vigencia a partir de la fecha de la inscripción en el Registro Público, reitera la obligación contenida en el decreto 18, que toda fusión debe ser comunicada a la Dirección General de Ingresos dentro de los treinta (30) días siguientes a la fecha de inscripción en el Registro Público La comunicación oficial debe hacerse mediante la presentación de memorial escrito al que deben adjuntarse:

1. Certificado del Registro Público en donde se haga constar la inscripción del convenio de fusión

2 Copia del formulario de Registro Único de Contribuyentes (R U C) de las empresas en caso que por razón de la fusión la sociedad absorbente o la nueva sociedad (en la integración) tengan nuevas actividades.

3 Identificación de los bienes inmuebles transferidos

Junto al memorial debe incluirse una declaración jurada de un Contador Público Autonzado donde se haga constar el cumplimiento de lo dispuesto en los artículos 1o. y 2o. del Decreto Ejecutivo No. 18 de 1994

La Resolución establece que la notificación de la fusión efectuada a la Dirección General de Ingresos libera de obligaciones a las sociedades absorbidas y en el proceso de transferencia de activos de una sociedad a otra, no es aplicable el Impuesto de Transferencia de Bienes Muebles (ITBM: 5%).

Lo relativo al tratamiento que reciben los créditos fiscales de los que eran titulares de las sociedades absorbidas quedó establecido que si bien no es necesario una solicitud formal por parte de la sociedad absorbente o resultante, a

efectos de que se le reconociera el crédito, es imprescindible que al momento de aplicarse el crédito, se advierta a la Dirección General de Ingresos.

Establece la señalada Resolución que en caso de que las sociedades absorbidas sean titulares de tributos morosos o de tributos cuyas fechas de vencimiento no se hayan cumplido, los mismos los asumirá la sociedad absorbente o resultante. Para ello, se prescinde de lo acordado en el pacto de fusión con respecto a tales tributos.

Como ya se indicó, todo el proceso de fusión de sociedades ha sido regulado por el Decreto Ejecutivo 18 de 14 de marzo de 1994 y por la Resolución No 201-1105 del 17 de junio de 1995; en el caso de la fusión de bancos, producto de la regulación establecida en la Ley Bancaria, las fusiones deberán ser aprobadas además, por al Superintendencia de bancos. En estas condiciones, desde 1995 se desencadenó un proceso importante de fusiones en el entorno económico panameño especialmente en los grandes grupos económicos.

La ola de mega fusiones y adquisiciones internacionales durante 1998 también se reflejó en el Centro Bancario Panameño. Así, por ejemplo, entre otros, el Citibank, NA. En el ámbito internacional, participó en una fusión con Travelers Group, para constituir el Citigroup Travelers Inc., uno de los conglomerados bancarios más grandes, el Banco Industrial Colombiano, que tiene una subsidiaria

en Panamá, adquirió el Banco de Colombia, en ese país, y la subsidiaria de este último en Panamá se convirtió en el GNB Bank (Panamá), S.A. del grupo anteriormente propietario del Banco de Colombia, el ABN Amro Bank N.V., que tiene una sucursal en Panamá, tomó el control del Banco Real de Brasil que también tiene una sucursal en Panamá.

El Banco de Santa Cruz de la Sierra, de Bolivia, con Subsidiaria en Panamá, fue adquirido por el Banco Central Hispano, de España, también con subsidiaria en Panamá. La subsidiaria panameña Swiss Bank se convierte en UBS Panamá, S.A. como resultado de la fusión entre el Unión Bank of Switzerland y el Swiss Overseas, S.A. Banco Ganadero (Panamá) fue vendido al Banco de Bilbao Vizcaya (BBV) de España

En el ámbito local, durante 1998, el Primer Banco de Ahorros, S.A. (PRIBANCO), el segundo banco privado en antigüedad adquirió la Financiera Nacional, S.A., y junto con la compañía Nacional de Seguros, S.A. de su mismo grupo, formaron la Empresa de Holding "Primer Grupo Nacional".

Estos datos, junto con las continuas noticias de las grandes fusiones bancarias que se están dando en Estados Unidos, Europa y Japón, hacen pensar que el mismo proceso, de consolidación se está dando en estos momentos en Panamá

Durante el segundo trimestre de 1999 Global Bank (Holding) compra el 100% de las acciones de Colabanco y en los últimos meses se han producido cuatro grandes operaciones relacionadas con el Centro Bancario Panameño

En el mes de Junio, Banco del Istmo concretó el proceso de compra de la Corporación Banex, la mayor compañía privada de servicios financieros de Costa Rica. Por otro lado Banco Aliado y Panabank, junto con el Hamilton Bank, se unieron para comprar en el mes de mayo el 51% de las acciones del Banco Estatal de Nicaragua y que por motivos de investigación en ese país no se ha concretado la transacción.

Finalmente, la Empresa General de Inversiones, tenedora del 100% de las acciones del Banco General, adquirió los negocios financieros de Multi Empresas Corp. Lo que incluye a Bancomer y Subsidiarias, Asecomer y otras empresas

En el año 2000, uno de los procesos de fusión que ha causado mayor revuelo en el entorno bancario panameño fue la fusión entre Pribanco, grupo fusionado en 1998 (absorbió Financiera Nacional y luego se fusionó con Compañía Nacional de Seguros), el Banco del Istmo (grupo que también en el mes de junio de 1999 compro los activos de Corporación Banex) y la Empresa General de

Inversiones (que también participó y absorbió las operaciones de Bancomer y Subsidiarias, Asecomer y otras empresas)

Es evidente que este proceso de fusiones, persigue lograr una mayor cobertura de los mercados, utilizando organizaciones más pequeñas. Se trata de un innovador sistema de economía de escalas el cual persigue que el aumento de la cobertura reduzca los gastos operativos y costos unitarios de manejo de transacciones y cuentas.

El proceso de compras, ventas, fusiones y consolidaciones entre bancos y empresas no bancarias ha comenzado, y así veremos fusionarse varios bancos panameños pequeños o grandes con otras empresas, formando nuevos grupos económicos más fortalecidos en sus patrimonios y total de activos para poder competir en condiciones equilibradas en el mercado local e internacional.

De esta manera se espera que los bancos panameños tendrán mayores recursos para financiar proyectos, así como también podrán prestar a mejores tasas y a diferentes sectores económicos y captar clientes menos riesgosos en sus carteras de crédito.

La Banca Panameña mantiene una posición bastante sólida dentro del Centro Bancario y goza de una buena liquidez que le permite en un momento dado

efectuar estrategias de adquisiciones y fusiones. Este es el caso del Banco General y Banco del Istmo que son los mayores bancos panameños privados y han recibido calificación internacional de inversión. Aún así, debe tomarse en cuenta los movimientos de activos y apalancamientos a los que tendrá que recurrir alguno de estos bancos con el fin de concretar la adquisición señalada.

a. Tesorería Bancaria

La tesorería en los bancos debe velar por la liquidez de los mismos para poder hacer frente a diversas eventualidades como lo pueden ser el retiro de depósitos, diferencia en el patrón de maduración de los activos y los pasivos, incrementos en la demanda de préstamos (incluyendo el incremento en el uso de los sobregiros), deficiencias en los flujos de efectivo proyectados y gastos no planificados.

Se pueden utilizar los siguientes métodos para lograr contar con la liquidez suficiente como para hacerle frente a las eventualidades antes mencionadas; contar con una cantidad adecuada de efectivo y activos líquidos, mantener arreglos seguros con otras entidades bancarias, desarrollar y mantener una cuota confiable de depósitos, mantener una estructura adecuada de activos y pasivos que genera un flujo de efectivo constante. Ocasionalmente se crean desbalances intencionales

para sustentar activos, es decir se sustenta un activo a largo plazo con pasivos a corto plazo o un activo a corto plazo con un pasivo a largo plazo

La correcta asociación (o “pareado”) de los activos y los pasivos es de vital importancia porque asegura que el banco cuente con suficientes fondos, sin excederse, para cubrir todas sus necesidades y que el exceso de los fondos sea utilizado de la mejor manera posible. Del mismo modo, indica si el banco mantiene los márgenes apropiados en sus transacciones crediticias. En definitiva, el manejo adecuado de los activos y pasivos asegura que el banco esté operando con ganancias

Así mismo debe identificar los activos no productivos, supervisar los activos líquidos, minimizar los riesgos en cambios de divisas extranjeras. También entran entre sus funciones, el uso de las operaciones “swap”.

La palabra swap viene del verbo inglés intercambiar. Esta expresión se conoce en los mercados financieros de todo el mundo como la operación mediante la cual un agente que tiene en su poder unos títulos, intercambia éstos por otros. La finalidad de la operación es mejorar la composición del portafolio mediante el intercambio de rentabilidades, términos de plazo, calidades de los emisores de los títulos, liquidez de los papeles o la combinación de algunos o de todos estos factores.

Las operaciones swap normalmente involucran tres actores 'el originador', que es quien tiene la necesidad de hacer alguna modificación o reestructuración en su portafolio; 'la licuadora' o firma comisionista encargada de realizar el intercambio de los papeles, y un 'tercer actor' dispuesto a vender títulos.

De acuerdo con la definición que da la Superintendencia de Valores en la primera fase del swap el 'originador' le hace saber a la firma comisionista que desea intercambiar o 'swapear' unos títulos. La sociedad comisionista, actuando como 'licuadora', compra al originador los títulos a un precio superior al del mercado, para posteriormente venderlos a un tercero a precios de mercado.

De esta forma la 'licuadora' asume, en principio, una pérdida por la venta de esos títulos por el hecho de haberlos vendido a un precio inferior a aquel por el cual los compró. En una segunda fase, que está condicionada a la primera, la 'licuadora' procede a comprar uno o varios títulos a tasas de mercado y a vendérselos al originador del swap a una tasa que le restituya la pérdida incurrida en la primera fase de la operación.

Al final el 'originador' logra su objetivo —cualquiera de los descritos al principio - y la 'licuadora' se queda con una comisión por las operaciones de compra y venta de títulos.²⁶

Otra de las actividades asignadas a la tesorería, en busca de mayor liquidez consiste en girar sobre fondos no cobrados, que bien podría entenderse como sobregiros garantizados, mediante los cuales se convierten activos corrientes, en líquido

El departamento de tesorería en los bancos tiene que decidir cuál va a ser el margen entre los intereses que se pagan a los depositantes y los intereses que se cobran por los préstamos. En este margen está la ganancia del banco

Al captar efectivo, ya sea por los depósitos o por los cobros de préstamos, la tesorería debe decidir el destino de estos fondos para que no permanezcan ociosos dentro del banco. Existen entre bancos donde "prestan" el excedente de dinero a aquellos bancos que necesite aumentar sus fondos. Estos "préstamos" pueden ser "overnight" (a corto plazo) o a largo plazo

²⁶ <http://www.semana.com/925/actualidad/ZZZRYQA1Q3C.asp>

Otra forma de evitar la “ociosidad de los fondos” es a través de la compra de activos líquidos como lo son los títulos y valores, tales como el cambio de divisas extranjeras.

1) Concepto y caracterización general

El concepto sinónimo de tesorería en la práctica bancaria es el de “administración de activos y pasivos”, los cuales constituyen los elementos de capital con los que opera toda entidad financiera.

A pesar de lo heterogéneo que pueden ser las entidades bancarias en el mundo financiero, su formación y administración continúan orientadas, al igual que en las entidades comerciales e industriales, hacia un propósito final de rendimiento y utilidades.

Los bancos, como otras entidades financieras, operan bajo la incertidumbre de factores exógenos calificados como “riesgos”. El “riesgo” en la banca surge de distintas posibilidades, como pudiera darse el caso en los activos, de aprobar y desembolsar un préstamo, que llegado su vencimiento el prestatario no pueda reembolsar. Así también está el caso de la dispendia típica existente entre los plazos o periodos de duración de los pasivos ante los activos de un balance, que se relaciona con el valor real de los activos y pasivos en determinado momento y que

incide directamente cuando los mismos se encuentran valuados en diferentes divisas, que expone a un banco al riesgo de fluctuación de las tasas cambiantes. Del mismo modo es vulnerable en las políticas de valuación de las monedas que hacen variar a menudo el costo de determinadas divisas. Esta situación, de riesgo de fluctuaciones de tasas es producto de limitantes actuales en los mercados internacionales con excedentes de liquidez y ponen en peligro la posición financiera de los bancos, incidiendo en costosas pérdidas, por lo que se requiere una mayor diversificación en su inversión en divisas.

Estas dos condiciones, en el corto plazo, la disponibilidad en los pasivos y la necesaria diversificación de inversión, han obligado a su vez a la internacionalización de la actividad bancaria general. Una vez rotas las barreras geográficas encontramos otros factores exógenos que acentúan los riesgos como vienen a ser la inflación mundial, la volatilidad de las tasas de cambio y las regulaciones extranjeras que, unidas a un número creciente de mecanismos e instrumentos de inversión en los distintos mercados, hacen de obligatoriedad en una tesorería bancaria, la especialización, incorporando un equipo de trabajo con profesionales conocedores de esta materia.

Es función primordial en la gestión administrativa de pasivos que realiza la Tesorería, no sólo el establecimiento y control de una política de inversión de los excedentes de liquidez, garantizando una disponibilidad permanente planificada de

bajo costo, sino a su vez garantizar el abastecimiento de nuevos recursos de acuerdo a una cuidadosa planificación del crecimiento institucional

Como puede observarse, el objetivo que persigue la tesorería bancaria consiste en efectuar la supervisión y control de las cuentas que el Banco mantiene con los bancos locales y extranjeros, el manejo de las operaciones internacionales y controlar la disponibilidad de efectivo del Banco

Para el cumplimiento de sus objetivos, desarrolla las siguientes funciones

- Colocar y controlar los fondos disponibles del Banco en depósitos e inversiones en el mercado local e internacional
- Supervisar y controlar el manejo de las cuentas corrientes que el Banco mantiene con los Bancos Locales y Extranjeros y viceversa.
- Controlar el efectivo disponible del Banco, mediante la información de Reserva y Valores del departamento de Contabilidad, al igual que el mecanismo de suministro y retiro de billetes norteamericanos del sistema monetario panameño a través del Banco de la Reserva Federal de los Estados Unidos de América (en el caso del Banco Nacional de Panamá).
- Coordinar con el Ministerio de Hacienda y Tesoro la acuñación de monedas de acuerdo a las necesidades del mercado nacional (Banco Nacional en funciones de banco de reserva, anteriormente denominado con el vocablo señoraje).

- Tramitar el pago de los compromisos del Banco y el Gobierno Central con los Bancos Locales, extranjeros y otros Organismos Internacionales (Banco Nacional, en función de depositario del Estado)
- Presentar los informes periódicos sobre captación y utilización de recursos y el informe del flujo de fondos
- Establecer la posición de fondos del Banco mediante la determinación de su fuente y uso de fondos.
- Determinar las tasas de interés a pagar en los depósitos a Plazo fijo y la base de la tasa de interés a cobrar para los préstamos (Banco Nacional en funciones reguladoras).
- Controlar la posición de liquidez y encaje legal del Banco.
- Coordinar y supervisar las operaciones internacionales de la Institución, brindando apoyo a todas las Sucursales y a la Mesa de Dinero

2) La mesa de Dinero

La Mesa de Dinero es el departamento que se encarga de administrar la liquidez mediante Colocaciones o depósitos interbancarios los cuales puede ser en US Dólares o en otra Divisa Extranjera

Este departamento es manejado por un personal técnico, conocido como "Dealers" (negociadores). Los Dealers se encargan de negociar directamente la

colocación de fondos en depósitos Interbancarios y de la Captación de Fondos de otros bancos

El objetivo principal de una Mesa de Dinero es obtener el mayor rendimiento posible sobre los fondos que son colocados en el Mercado de Dinero, con la mayor seguridad.

Las colocaciones consisten en contactar a bancos en el extranjero y la plaza local para ofrecerles un Depósito Interbancario por una suma de dinero determinada, cotizando la Tasa de Interés que pueden pagar de acuerdo al plazo en que se desea colocar los fondos

Estos plazos van desde un día u "Overnight" hasta plazos más extensos, dependiendo de la cotización, el "Dealer" decide a cual banco le hará la colocación, el monto y el plazo.

Puede pactarse que la renovación sea automática. Si no se ha pactado así, al vencimiento del plazo los fondos quedarán disponibles al titular y, generalmente, en una cuenta que rinde menos intereses o que no tiene remuneración. De ahí la importancia de estar atento a los vencimientos para que en ningún momento se queden sin instrucciones y sin el mejor provecho posible.

a) Términos utilizados en una mesa de dinero

Existen diferentes términos que se utilizan al pactar o colocar un depósito interbancario

OVERNIGHT	Es un depósito que se establece de hoy para mañana
TOM NEXT	Es un Depósito que se establece de mañana al día siguiente hábil
SPOT	Es un depósito que se establece valor dos días hábiles después de pactado.
EURODOLLAR	Son los depósitos a plazo en US Dólares en bancos fuera de los Estados Unidos.
DEALERS	Son las personas dentro de una Mesa de Dinero que toman posición en los instrumentos operados
BROKERS	Son intermediarios entre los bancos para realizar operaciones de compra /venta a cambio del cobro de comisiones
FOREIGN EXCHANNGE	
MARKET – FOREX	Es el mercado cambiario más grande del mundo, en el que se intercambian divisas La mayoría de las

operaciones se ejecutan en las principales divisas US
Dólares, Marco Alemán, Libra Esterlina, Yen Japonés,
Franco Francés, Franco Suizo, etc

EXCHANGE RATE Es un tipo de cambio en los precios de una moneda de un país por otra moneda en otro país En la práctica, todas las operaciones de divisas se realizan tomando como base el US Dólar

SPREAD O MARGEN Es la diferencia entre el precio BID y el ASK o entre el precio mas alto y el mas bajo

b) Sistemas de información y de pago que se utilizan en una mesa de Dinero.

Generalmente las Mesas de Dinero tienen sistemas electrónicos sofisticados, cuya tecnología les proporciona información financiera actualizada y en vivo

Los sistemas de información mayormente utilizados son:

BLOOMBERG

REUTERS

TELERATE

A través de estos sistemas se pueden observar las diferentes cotizaciones para las Tasas de Interés y los distintos plazos

Los pagos se realizan a través de un sistema electrónico llamado Swift. A través de este sistema también se confirman las transacciones realizadas en la Mesa de Dinero.

c) Tasas de Interés

Existen diferentes tipos de Tasas de Interés que son utilizadas en los Depósitos Interbancarios.

- BID - Es la Tasa de la Demanda
- OFFER - Es la Tasa de la Oferta
- LIBOR - "London Interbank Offer Rate", utilizada en el Mercado de Eurodólares en Inglaterra, la cual es establecida cada mañana a las 11 a.m. hora de Londres, por la Asociación Británica de Bancos (BBA). Esta tasa es un promedio derivado de dieciséis cotizaciones provistas por Bancos determinados por el BBA; las cuatro más altas y más bajas son eliminadas y un promedio de las ocho restantes son calculadas para llegar a la tasa del día.

- **PRIME** Es el promedio de las mejores tasas de los bancos de mayor volumen en los Estados Unidos. Es la tasa de interés sobre los préstamos que establecen los bancos comerciales como una indicación de que la tasa ha sido ofrecida a sus mejores clientes comerciales. La tasa de interés sobre otros préstamos son usualmente basadas en el primer rate (Tasa Preferencial)

Cada banco tiene sus propias políticas sobre las tasas que pagan por los depósitos que reciben y las tasas que pactan por los depósitos que colocan

En cuanto a los depósitos interbancarios, la función de Tesorería consiste en evaluar la posición financiera del Banco donde se planea depositar para evaluar su solidez y sustentar la decisión de depositar capitales del banco. Generalmente un banco depositario al recibir depósitos de otro banco, paga al banco depositante la tasa de mercado menos un Margen o Spread. Mientras que al colocar sus fondos en otros bancos negocian la Tasa BID del mercado, como mínimo. Es decir, pacta una tasa mayor por los fondos que coloca que por los fondos que recibe.

Existen otras tasas de interés que se utilizan en diferentes casos, y dependiendo de los tipos de depósitos, así vemos, las tasas de interés en Euros, y en la comunidad asiática, la del yen.

d) Transacción de Divisas

Se entiende por divisas cualesquiera créditos expresados en monedas extranjeras y pagaderos en el extranjero, que pueden consistir en haberes (en moneda extranjera) en bancos extranjeros, o en letras de cambio o cheques (también en moneda extranjera) y pagaderos en el extranjero. En los negocios entre los bancos y sus clientes, todas estas clases de créditos desempeñan un papel, mientras que en el campo netamente cambiario, que es el de las operaciones sobre divisas efectuadas entre los bancos, solo se toman en consideración los haberes en moneda extranjera y en bancos extranjeros. En el presente opúsculo, se entenderá por divisas únicamente los haberes en bancos expresados en moneda extranjera.

Los bancos son los intermediarios normales entre la oferta y la demanda de divisas. El cometido del departamento de cambios de un banco consiste en facilitar a su clientela comercial y privada la conversión de haberes en otras monedas. Esta conversión puede efectuarse mediante operaciones al contado, o mediante operaciones a plazos. La actividad de los bancos en el mercado de divisas tiende a establecer un cambio uniforme para una divisa determinada en las diversas plazas financieras del mundo. Si, por ejemplo, en una plaza, el cambio de una divisa se desvía demasiado del normal, el equilibrio se restablece mediante el arbitraje técnico, que consiste en beneficiarse de las diferencias de cambio en las distintas

plazas. Como se puede ver, en un sistema monetario libre, el mercado de divisas ejerce una importante función reguladora

Solo los grandes bancos y algunos institutos de menor envergadura que se dedican a esta clase de negocios tienen un verdadero departamento de divisas con cambistas calificados. Los bancos que se limitan a ejecutar ordenes de sus clientes, sin actuar por cuenta propia, no necesitan cambistas. A estos bancos les basta con tener un empleado con conocimientos generales en esta materia, pues en la practica su cometido se limita a la función de intermediario entre el cliente y otro banco que interviene profesionalmente en el mercado de divisas.

El cambista debe adquirir sus conocimientos profesionales sobre todo con la práctica. A este respecto, conviene insistir en lo importante que es la colaboración en el seno de un equipo de cambistas. La armonía en el trabajo de equipo solo puede alcanzarse prescindiendo de todo individualismo. Hay que tener presente que los cambistas tratan simultáneamente y casi sin interrupción negocios por distintas líneas telefónicas. Ahora bien, como quiera que los cambios pueden variar a raíz de operaciones importantes, y que los demás cambistas tienen que estar inmediatamente informados de tales cambios, todo cambista debe estar dotado de una extraordinaria agilidad de pensamiento que le permita, al mismo tiempo que realiza telefónicamente los negocios que le han sido confiados, registrar y tener en cuenta las alteraciones de cambio señaladas por sus colegas

e) Funcionamiento diario de una mesa de dinero

Una mesa Dinero con una gran liquidez inicia sus labores aproximadamente a las 6:00a.m. Esto se debe a la diferencia de horas existente entre los Mercados Europeos y los Mercados en nuestro continente. Generalmente, hay una diferencia de seis a siete horas.

Mientras más temprano se contacten los bancos de otras plazas, mejor rendimiento se puede obtener.

Para iniciar estas labores, el Dealer necesita establecer una Estrategia de Colocación, desde el día anterior, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- Preparar la Hoja de posición con la siguiente información

OVERNIGHT	Nos indica la liquidez con que contamos para cubrir los pagos del día.
TOM NEXT	Son los vencimientos del día siguiente
SPOT	Son los depósitos que vencen dos días después
MES A MES	Se indica el total de depósitos que vencen cada mes

- Verificar los vencimientos en el Libro de Registros y en un Listado computanzado se controlan los Depósitos Interbancarios que van a vencer los cuales, generalmente se renuevan dos días antes de su vencimiento, o sea Valor SPOT.
- Revisar la disponibilidad de las líneas de los bancos y de los países, el plazo en que se requiere colocar y la cantidad que colocara en cada banco.
- Tomar en cuenta la liquidez de que dispone para las colocaciones

Temprano en la mañana, el Dealer procede a contactar a los bancos en el extranjero, ofreciéndoles un deposito por una cantidad específica, solicitando cotización para diferentes plazos o periodos. Dependiendo de la tasa de interés ofrecida, se establece la colocación

Hay bancos, especialmente en Europa, que ya han cubierto su posición del día, por lo que cuando el dealer lo contacta le ofrece una tasa de interés un poco más baja que la del mercado. Es una forma muy amable de indicar que no están interesados en los fondos. Como hemos indicado con anterioridad, el objetivo de una Mesa de Dinero es invertir el excedente de fondos para obtener la mayor rentabilidad con la mayor seguridad de los mismos, por consiguiente un buen Dealer no colocaría un deposito en un banco que le ofrezca una tasa de interés por debajo del Mercado. Por lo que le ofrece los fondos a otro banco

Cuando se cierra la transacción, se envían las instrucciones de lo pactado a un Departamento de Operaciones o Back Office, quien se encarga de hacer la parte operativa, esto es la confirmación por escrito, el registro contable y el pago

Las actividades de tesorería se fundamentan en la búsqueda de rendimientos, ya sea en inversiones, depósitos, servicios de intermediación, etc. Los márgenes de intermediación tienen especial importancia porque son rendimientos complementarios y frecuentemente representan el incremento en rendimientos sobre la productividad y rendimiento de los activos tangibles, por lo que tienen capacidad para multiplicar el rendimiento de las operaciones bancarias, a bajo costo.

En síntesis, todas las tareas que desarrolla la Tesorería bancaria persiguen obtener el máximo rendimiento en la colocación de valores en el mercado, para lo cual se puede recurrir a operaciones de corto o largo plazo. La maximización de la riqueza sigue siendo el parámetro de medición que determina la eficacia de la Tesorería para cumplir con sus objetivos de rendimiento y diversificación de los riesgos.

CAPÍTULO IV
DISEÑO Y ELABORACION DEL CUESTIONARIO

1. Objetivos de Campo

Los objetivos que se perseguían con la realización del estudio de campo fueron orientados así:

La actividad de los bancos de Licencia General se realiza tomando en cuenta una planificación estratégica definida

- La planificación estratégica de los bancos de Licencia General se desarrolla de acuerdo con parámetros adecuados de políticas y normas presupuestarias.
- En el proceso de definición de objetivos incluidos en la planificación estratégica que realizan los bancos de Licencia General se toma en cuenta la información sobre las necesidades que surgen de los niveles inferiores.
- La planificación estratégica de los bancos se sustenta en adecuados parámetros de medición de entorno en el que se desempeñan
- En el proceso de ejecución de la planificación de los bancos de Licencia General, el Tesorero es el encargado de asegurar el cumplimiento de las actividades previstas.
- Existen parámetros adecuados de control de la eficacia de las acciones para el logro de los objetivos de la planificación de los bancos de Licencia General.

- Los bancos de Licencia General utilizan los pasos del proceso de planificación estratégica para definir su planificación estratégica

2. Descripción de Instrumentos

Se utilizó un cuestionario de 14 interrogantes, que incluye 7 pares de enunciados correspondientes por cada uno de los siete objetivos definidos. Así, a los siete enunciados iniciales corresponden afirmaciones genéricas referidas a los objetivos de campo y los siete enunciados siguientes consisten en recursos de control, de esta forma, los pares de respuestas colocados en el instrumento fueron

No.	AREA	PREGUNTA
1	Actividad del banco cuenta con una planificación estratégica definida	La Planificación Estratégica es esencial para el desarrollo eficiente de las actividades de un banco
8		Los bancos de Licencia General en Panamá acostumbran desarrollar sus actividades sobre la base de planificación estratégica
2	Planificación estratégica del banco esta de acuerdo con las políticas y normas presupuestanas	El presupuesto de los bancos de Licencia General se desarrolla siguiendo los parámetros de las funciones de planificación financiera
9		Los bancos panameños desarrollan una función de planeación siguiendo parámetros adecuados de políticas y normas presupuestanas
3	Planificación toma en cuenta las necesidades de los niveles inferiores	El personal de departamentos debe tener participación en la definición de objetivos y necesidades en el proceso de planeación estratégica del banco
10		Los bancos panameños toman en cuenta la participación del personal de departamentos en la definición de objetivos y necesidades para sustentar la planeación estratégica
4	Planificación sustentada en parámetros de medición del entorno	Existen parámetros de medición que se utilizan para determinar las metas de planeación estratégica
11		Los bancos sustentan su planeación en estudios realizados para determinar condiciones específicas de entorno en el que se desempeñan
5	Planificación cuenta con un administrador presupuestano	La importancia del administrador presupuestano es crucial en el éxito de la gestión administrativa de un banco
12		Los bancos panameños utilizan un administrador presupuestano para encargarse de la ejecución de la planeación estratégica del banco

6	Parámetros de control de la eficacia de la planificación	Existen parámetros de control de la eficacia de las acciones para alcanzar los objetivos de planeación
13		Los bancos panameños utilizan parámetros definidos de control de la eficacia de las acciones para alcanzar los objetivos de planeación
7	Utilización adecuada de los pasos del proceso de planificación	El uso correcto del proceso de planeación estratégica permite una mayor precisión en el logro de sus metas y objetivos
14		Los bancos de Licencia General utilizan adecuadamente los pasos del proceso de planeación para el planteamiento de su planificación estratégica

El esquema de preguntas y respuestas escogido consistió en enunciados afirmativos y cinco opciones bipolares de respuestas, que van desde completamente en desacuerdo a completamente de acuerdo, en donde.

1 = Completamente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Completamente de Acuerdo

El esquema presentado es el que aparece en Anexo No 1

3. Tratamiento de resultados

Se escogió una muestra al azar consistente en 25 personas de todos los niveles organizacionales de distintos bancos de Licencia General, con el fin de disponer de parámetros de referencia que permitieran conocer en términos generales la forma como se realiza el proceso de planeación de los bancos de Licencia General en el Centro Bancario de Panamá. De esta forma, es evidente

que sus resultados debieron manejarse precisamente como información de referencia que servirá como base de exploración con el fin de establecer nuevas hipótesis que permitan guiar estudios futuros respecto a la eficacia de la planeación estratégica de los bancos en Panamá

CAPITULO V

PRESENTACION Y ANALISIS DE LAS ENCUESTAS

A. Presentación y Análisis de las Encuestas

La aplicación de los instrumentos se dio en la semana del 3 al 8 de junio, cuya extensión se debió a la falta de disponibilidad de tiempo de los encuestados para responder. En algunos casos los sujetos mostraron alguna reticencia a responder las preguntas., pero en todo caso, llenaron las preguntas.

En general se observó colaboración entre los empleados bancarios y su deseo de mejorar especialmente en el perfeccionamiento de la planificación, de manera que sus esfuerzos contribuyan a un mejor posicionamiento estratégico de los bancos en que labora cada uno de ellos.

Los resultados se revisaron detenidamente, de manera que reflejaran con la mayor precisión posible las opiniones de los encuestados y en algunos casos hubo la necesidad de explicarle a los sujetos el significado de algunos de los enunciados, ya que los mismos no tenían conocimientos al respecto, a pesar de ser parte del personal operativo de la Gerencia Administrativa.

Las respuestas se ordenaron en una tabla de resultados, ubicando conjuntamente cada par de enunciados de manera que se obtuviera una suma de frecuencias por cada uno de los objetivos de campo, reduciendo de esta forma la incidencia de errores en los resultados. A partir de esta sumatoria se procedió a aplicar las relaciones estadísticas necesarias para obtener la desviación estándar de

los resultados. Complementariamente se establecieron las relaciones fraccionarias para obtener las cifras relativas que se analizaron en cada objetivo

Los resultados que se pueden apreciar en la tabla de Frecuencias se utilizaron para realizar las relaciones que se presentan a continuación

TABLA No.1. CLASIFICACION DE RESPUESTAS SEGÚN FRECUENCIAS

AREAS DE ESTUDIO	No DE PREG	RESPUESTAS OBTENIDAS							RESPUESTAS CLASIFICADAS POR GRUPOS				
		0	1	2	3	4	5	Total	0	1-2	3	4-5	Total
La actividad del banco cuenta con una definida planificación													
	01	0	1	2	4	10	8	25	0	3	4	18	25
	08	0	4	1	6	9	5	25	0	5	6	14	25
	TOTAL	0	5	3	10	19	13	50	0	8	10	32	50
Planificación estratégica del banco está de acuerdo con las políticas y normas presupuestanas													
	02	0	0	1	3	18	3	25	0	1	3	21	25
	09	0	1	2	8	13	1	25	0	3	8	14	25
	TOTAL	0	1	3	11	31	4	50	0	4	11	35	50
Planificación toma en cuenta las necesidades de los niveles inferiores													
	03	0	0	1	5	8	11	25	0	1	5	19	25
	10	0	5	6	10	4	0	25	0	11	10	4	25
	TOTAL	0	5	7	15	12	11	50	0	12	15	23	50
Planificación sustentada en parámetros de medición del entorno													
	04	0	0	0	2	7	16	25	0	0	2	23	25
	11	0	3	4	9	8	1	25	0	7	9	9	25
	TOTAL	0	3	4	11	15	17	50	0	7	11	32	50
Planificación cuenta con un administrador presupuestano													
	05	0	0	0	8	11	6	25	0	0	8	17	25
	12	0	4	9	7	2	3	25	0	13	7	5	25
	TOTAL	0	4	9	15	13	9	50	0	13	15	22	50
Parámetros de control de la eficacia de la planificación													
	06	0	0	0	1	14	10	25	0	0	1	24	25
	13	0	5	1	16	1	2	25	0	6	16	3	25
	TOTAL	0	5	1	17	15	12	50	0	6	17	27	50
Utilización adecuada de los pasos del proceso de planificación													
	07	0	0	0	0	12	13	25	0	0	0	25	25
	14	0	1	1	15	6	2	25	0	2	15	8	25
	TOTAL	0	1	1	15	18	15	50	0	2	15	33	50

FUENTE. El Autor, sobre la base de los Resultados de la Encuesta de campo

Las frecuencias de respuestas se agruparon según su tipología. Tomando en cuenta que los reactivos utilizados siempre se presentaron enunciados afirmativos, entonces si las respuestas 4 y 5 implican respuestas positivas (de acuerdo/completamente de acuerdo) deberán agruparse como un solo conjunto. Caso similar se da para las respuestas 1 y 2 que indican negatividad (en desacuerdo/completamente en desacuerdo).

En cambio, las respuestas 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) se clasifican por separado, ya que no dan valores positivos ni negativos. Así mismo por separado se colocan las cifras de quienes no respondieron, a los cuales se les da una distinción de 0.

Si sumamos todos los valores tendríamos que de un total de 350 respuestas posibles, 204 respuestas fueron afirmativas y 52 respuestas negativas, con 94 encuestados que no estuvieron, de acuerdo ni, en desacuerdo. Esto significa en términos generales una convicción de los encuestados del uso correcto de la planeación por parte de los bancos en los cuales laboran. Tomando en cuenta la representatividad relativa de estos valores en las respuestas, podemos señalar que el 59% de éstas parecen demostrar que los encuestados están en conocimiento de las características de la planeación en su banco, lo que parece representar identidad y claridad de dirección en los esfuerzos, desde la perspectiva de los empleados.

Sin embargo, no es menos importante el hecho que el 15% de ellos estén convencidos de lo contrario, es decir, que la planeación en su banco no se realiza conforme a las normas establecidas para su realización, pudiendo significar igualmente falta de identidad y claridad de dirección

También parece reseñable que el 26% de las respuestas indican no estar de acuerdo ni en de acuerdo, lo que parece indicar desconocimiento, falta de familiaridad, identidad y claridad de dirección de los esfuerzos para el logro de objetivos definidos

1. Evaluación Preliminar

Con relación al área de Planeación²⁷ definida, 32/50 respuestas que representan el 64% del total de respuestas, se concentraron en opiniones positivas, mientras que solo 8 de las contestaciones (16%) se manifestaron en contra. Se encontraron 10 respuestas “ni de acuerdo ni en desacuerdo” entre las dos preguntas de esta área

Sobre la Planificación conforme a las políticas y normas presupuestarias, 35/50 que representan el 70% se manifestaron favorablemente y solo 4/50 que

²⁷ La investigación de campo se dividió en seis áreas, cada una de ellas refenda a un objetivo de investigación (Ver Capítulo III)

representan el 8% indicaron opiniones contrarias 11 respuestas "ni de acuerdo ni en desacuerdo" que representarían el 22% de las respuestas posibles

Con relación a si la planificación del banco toma en cuenta las necesidades de los niveles inferiores, solo 23/50 respuestas (46%) indicaron que se toma en cuenta, mientras que 12/50, que representan el 24% de ellas se pronunció contrariamente En este caso, se encontraron 15 respuestas "ni de acuerdo ni en desacuerdo" que representan el 32% del total de respuestas posibles.

Sobre si la planificación estaba sustentada en parámetros de medición de entorno, 32/50 respuestas indican que en su banco sí se hace de esta forma, mientras que 7 de ellas, que representan el 14% indicaron que no se hace tomando en cuenta estos parámetros. Un total de 11 respuestas en blanco que representan el 22%.

Sobre la función del tesorero como administrador presupuestario en su banco, unas 22 respuestas indicaron que así es, mientras que 13/30 que representan el 26% indicaron que en su entidad no funciona de esta forma Un total de 15 respuestas en blanco representan el 30% de indecisos.

Sobre la existencia de parámetros de control de la eficacia de la planeación, 27 encuestados, que representan el 54% del total de respuestas en esta área

indican que si se utilizan, mientras que 6 respuestas, que representan el 12% indicaron que no se utilizan, 17 de los encuestados no se manifestaron a favor ni en contra.

Con relación a la utilización adecuada de los pasos de planeación, 33 respuestas que representan el 66% del total, indicaron que si se siguen estos pasos, mientras que 2 respuestas (4%) indican que no es así. Unas 15 respuestas en blanco que representan el 30% e la totalidad de respuestas

En general, encontramos una función presupuestaria que según la mayoría de los encuestados, se ajusta a las exigencias del proceso de planeación, que tiene una buena definición, que se ajusta a las políticas y normas presupuestanas generalmente aceptadas, que toma en cuenta en forma regular las necesidades de los niveles inferiores, que se sustenta en parámetros de medición del entorno para su planteamiento, que cuenta con un administrador presupuestano que es el tesorero, que mide su eficacia conforme a parámetros definidos, y que utiliza todos los pasos del proceso de planeación.

A pesar de ello hemos hallado elementos importantes de desacuerdo sobre la forma como se realizan todos los pasos de la función presupuestana y más aún, generalmente 1 de cada 3 respuestas recibidas indican desconocimiento, inseguridades y falta de claridad en la percepción de los empleados de la forma

como se planea, ejecuta y controla la función presupuestaria, así como de la dirección precisa y los objetivos que persiguen las actividades que se desarrollan

Esta situación no contribuye a buscar una cultura organizacional uniforme que contribuya a ejecutar plenamente las acciones para alcanzar eficaz y eficientemente las metas previstas

Es evidente que el criterio personal de los encuestados tiene especial incidencia sobre los resultados, sin embargo estas solo se enfatizan entre las opiniones favorables o desfavorables, la incidencia de respuestas "ni a favor ni en contra" indican inseguridad, la cual puede provenir tanto del desconocimiento, como de otros factores internos, tales como los temores y otros elementos, esta área de incidencia podría representar un punto para el inicio de investigaciones posteriores que persigan determinar la causa de las inseguridades que presentan los empleados en los bancos de Licencia General, para tratar puntos relacionados con la administración del banco al cual pertenecen.

2. Evaluación por Áreas de Análisis

Al evaluar las respuestas por áreas de investigación encontramos hallazgos importantes que vale mencionar:

Con la finalidad de interpretar los elementos de representatividad de los resultados, se utiliza la desviación estándar, también denominada Desviación Típica, Desviación Normal, Desviación Media Cuadrática, etc. Es la medida de variabilidad más utilizada. Se utiliza para conocer los grados de dispersión (separación) y porcentaje (proporción) de los casos que se encuentran acumulados entre la media de tendencia central y una, dos y tres veces la desviación estándar.

La desviación estándar es definida como la raíz cuadrada de la media de los cuadros de desviaciones. Es decir, la raíz cuadrada del cociente (total de casos aislados) entre el total del cuadrado de las desviaciones y el número de casos investigados.

Cuando la desviación estándar se refiere a la población, se utiliza la letra " σ " (sigma minúscula). Cuando se refiere a una muestra, como en este caso, se utiliza la letra S.

Veamos los resultados estadísticos que emanan de las respuestas obtenidas.

TABLA No 2
RELACIONES ESTADISTICAS DE RESPUESTAS DEL ÁREA DE PLANEACION
DEFINIDA
RELACIONES

AREA Planificación definida				
MEDIA	$\bar{X}_1 = \frac{X_1 F_1}{F_1}$	=	$\frac{76}{50}$	= 1.50
X_i		F_1		$X_i F_1$
3		8		24
2		10		20
1		32		32
		Σ	50	Σ 76
VARIANZA ²⁸	$S^2X = \frac{\sum (X_i - \bar{X}_1)^2 F_1}{\sum F_1}$	3 0-1.5=1.5 x1.5=2.25x8=18 2 0-1.5=0.5x0.5=0.25x10=2.5 1 0-1.5=-0.5x-0.5=0.25x32=8	= 28.5 = 50	$S^2X = 0.57$
X_i	F_1	$(X_i - \bar{X}_1)$	$(X_i - \bar{X}_1)^2$	$(X_i - \bar{X}_1)^2 F_1$
3	8	1.5	2.25	18
2	10	0.5	0.25	2.5
1	32	-0.5	0.25	8
	Σ	50		Σ 28.5
DESVIACION STANDARD	$S_x = \sqrt{S^2X}$	=	$\sqrt{0.57}$	= 0.754983443

FUENTE: El Autor, sobre la base de los Resultados de la Encuesta de campo

Como ya se indicó, la desviación estándar se encuentra mediante la raíz cuadrada de la media. Entonces es necesario en primer lugar, encontrar la media de los resultados de nuestra muestra

Entonces se procede a obtener la media multiplicando la frecuencia de respuestas en el área de Planeación definida, encontrando que la misma asciende a

²⁸ LEVIN, Jack. Fundamentos de Estadística para la Investigación Social. Tercera Edición. McGraw-Hill Interamericana, México, 1999.

76 puntos sobre 50 respuestas. Esto da una relación de 1.52

Entonces se procede a consolidar los resultados utilizando la varianza, que no es más que el resultado de la sustracción de la concentración de resultados $3, 2, 1$ menos la media (1.5) en cada caso $(3 - 1.5, 2 - 1.5, 1 - 1.5)$. Esos resultados se suman y se dividen entre el total de respuestas en esa área $(28.5 / 50)$, lo que da como resultado el valor de 0.57 , para la varianza.

Si ya indicamos anteriormente que la desviación estándar no es más que la raíz cuadrada de la media (en este caso, media consolidada o varianza). Entonces lo propio es extraer la raíz cuadrada de la varianza (0.57) y que resultó ser (0.75) es al final, la desviación estándar.

Despejada la desviación estándar se puede señalar que la dispersión de los resultados, de la línea de tendencia central, solo se da en un 0.754984443% , es decir, que es inferior a 1 , lo que denota una escasa representatividad y lo que permite sustentar estadísticamente que **La actividad de los bancos de Licencia General se realiza tomando en cuenta una planificación estratégica definida.**

Igual procedimiento se utilizó al analizar el área de Planeación según Políticas y normas presupuestarias.

Se procedió a obtener la media multiplicando la frecuencia de respuestas en el área de Planeación definida, encontrando que la misma asciende a 69 puntos sobre 50 respuestas. Esto da una relación de 1.38.

Entonces se procede a consolidar los resultados utilizando la varianza, que no es más que el resultado de la sustracción de la concentración de resultados (3, 2 y 1) menos la media (1.38) en cada caso ($3 - 1.38$, $2 - 1.38$, $1 - 1.38$). Esos resultados se suman y se dividen entre el total de respuestas en esa área ($19.56/50$), lo que da como resultado el valor de 0.21, para la varianza (Ver Tabla No.3).

Se extrae la raíz cuadrada de la varianza (0.21) y que resultó ser 0.624499799, y que es al final, la desviación estándar.

Despejada la desviación estándar se puede señalar que la dispersión de los resultados, de la línea de tendencia central, solo se da en un 0.624499799%, es decir, que es inferior a 1, o sea que no es representativa y por tanto, se puede sustentar estadísticamente que **La planificación estratégica de los bancos de Licencia General se desarrolla de acuerdo con parámetros adecuados de políticas y normas presupuestarias.**

TABLA No 3
RELACIONES ESTADISTICAS DE RESPUESTAS DEL ÁREA PLANEACION
SEGÚN POLITICAS Y NORMAS PRESUPUESTARIAS

RELACIONES

AREA Planificación conforme políticas y normas presupuestarias

MEDIA	$\bar{X}_1 = \frac{X_1 F_1}{F_1}$	=	$\frac{69}{50}$	=	1.38
X_1		F_1		$X_1 F_1$	
3		4		12	
2		11		22	
1		35		35	
		Σ	50	Σ	69
VARIANZA	$S^2_x = \frac{\sum (X_1 - \bar{X}_1)^2 F_1}{\sum F_1}$	=	$\frac{19.56}{50}$	=	0.21
X_1	F_1	$(X_1 - \bar{X}_1)$	$(X_1 - \bar{X}_1)^2$	$(X_1 - \bar{X}_1)^2 F_1$	
3	4	1.62	2.62	10.48	
2	11	0.62	0.38	4.18	
1	35	-0.38	0.14	4.90	
	Σ	50		Σ	19.56
DESVIACION STANDARD	$S_x = \sqrt{S^2_x}$	=	$\sqrt{0.39}$	=	0.624499799

FUENTE. El Autor, sobre la base de los Resultados de la Encuesta de campo

El mismo procedimiento se pasó a realizar para todas las áreas de investigación y que se explicarán brevemente

En el área de planificación toma en cuenta las necesidades de los niveles inferiores, se encontró una media de 1.78, que consolidada refleja una varianza de 0.65, cuya raíz cuadrada es de 0.806225774, es decir que las diferencias de dispersión nos superan el 1% por lo que no son significativas y puede asegurarse que. **En el proceso de definición de objetivos incluidos en la planificación estratégica que realizan los bancos de Licencia General se toma en cuenta la**

información sobre las necesidades que surgen de los niveles inferiores (Ver Tabla No 4).

TABLA No. 4
RELACIONES ESTADISTICAS DE RESPUESTAS DEL ÁREA DE
PLANIFICACIÓN TOMA EN CUENTA LAS NECESIDADES
DE LOS NIVELES INFERIORES

RELACIONES				
AREA Planificación toma en cuenta las necesidades de los niveles inferiores				
MEDIA	$\bar{X}_1 = \frac{X_1 F_1}{F_1}$	=	$\frac{89}{50}$	= 1.78
X_i		F_1		$X_i F_1$
3		12		36
2		15		30
1		23		23
		Σ	50	Σ 89
VARIANZA	$S^2_x = \frac{\sum (X_i - \bar{X}_1)^2 F_1}{\sum F_1}$	=	$\frac{32.66}{50}$	= 0.65
X_i	F_1	$(X_i - \bar{X}_1)$	$(X_i - \bar{X}_1)^2$	$(X_i - \bar{X}_1)^2 F_1$
3	12	1.22	1.49	17.88
2	15	0.22	0.05	0.75
1	23	-0.78	0.61	14.03
	Σ	50		Σ 32.66
DESVIACION STANDARD	$S_x = \sqrt{S^2_x}$	=	$\sqrt{0.65}$	= 0.806225774

FUENTE. El Autor, sobre la base de los Resultados de la Encuesta de campo

En cuanto al área referente a si la planificación estratégica de los bancos se sustenta en adecuados parámetros de medición del entorno en el que se desempeñan, se utilizó la misma razón estadística, resultando una media de 0.75, una varianza de 0.53 y una desviación estándar de 0.728010988, la cual no es significativa y puede asegurarse que **La planificación estratégica de los bancos**

se sustenta en adecuados parámetros de medición de entorno en el que se desempeñan (ver Tabla No 5).

Con relación al objetivo de conocer si en el proceso de ejecución de la planificación de los bancos de Licencia General, el Tesorero es el encargado de asegurar el cumplimiento de las actividades previstas, se obtuvo una media de 1.82, una varianza de 0.64 y una desviación estándar de 0.8 que no indica representatividad de las dispersiones y por tanto permite aseverar que **En el proceso de ejecución de la planificación de los bancos de Licencia General, el Tesorero es el encargado de asegurar el cumplimiento de las actividades previstas** (Ver Tabla No.6).

TABLA No 5
RELACIONES ESTADISTICAS DE RESPUESTAS DEL ÁREA DE
PLANIFICACIÓN SUSTENTADA EN PARÁMETROS DE
MEDICIÓN DEL ENTORNO

RELACIONES
AREA. Planificación sustentada en parámetros de medición del entorno

MEDIA	$\bar{X}_1 = \frac{X_1 F_1}{F_1}$	=	$\frac{75}{50}$	=	1.5
X_1		F_1		$X_1 F_1$	
3		7		21	
2		11		22	
1		32		32	
		Σ	50	Σ	75
VARIANZA	$S^2_x = \frac{\sum (X_1 - \bar{X}_1)^2 F_1}{\sum F_1}$	=	$\frac{26.5}{50}$	=	0.53
X_1	F_1	$(X_1 - \bar{X}_1)$	$(X_1 - \bar{X}_1)^2$	$(X_1 - \bar{X}_1)^2 F_1$	
3	7	1.5	2.25	15.75	
2	11	0.5	0.25	2.75	

1	32	-0.5	0.25	8.00
	Σ 50			Σ 26.5

DESVIACION
STANDARD $S_x = \sqrt{S^2_x} = \sqrt{0.53} = 0.728010988$

FUENTE El Autor, sobre la base de los Resultados de la Encuesta de campo

TABLA No 6
RELACIONES ESTADISTICAS DE RESPUESTAS DEL ÁREA DE TESORERO
COMO ADMINISTRADOR PRESUPUESTARIO

RELACIONES				
AREA Tesorero como administrador presupuestario				
MEDIA	$\bar{X}_1 = \frac{\sum X_1 F_1}{\sum F_1}$	=	$\frac{91}{50}$	= 1.82
X_1	F_1		$X_1 F_1$	
3	13		39	
2	15		30	
1	22		22	
	Σ 50		Σ 91	
VARIANZA	$S^2_x = \frac{\sum (X_1 - \bar{X}_1)^2 F_1}{\sum F_1}$	=	$\frac{32.09}{50}$	= 0.64
X_1	F_1	$(X_1 - \bar{X}_1)$	$(X_1 - \bar{X}_1)^2$	$(X_1 - \bar{X}_1)^2 F_1$
3	13	1.18	1.39	16.90
2	15	0.18	0.03	0.45
1	22	-0.82	0.67	14.74
	Σ 50		Σ 32.09	
DESVIACION STANDARD	$S_x = \sqrt{S^2_x}$	=	$\sqrt{0.64}$	= 0.8

FUENTE El Autor, sobre la base de los Resultados de la Encuesta de campo

Respecto al área relacionada con el objetivo de establecer si existen parámetros adecuados de control de eficacia de las acciones para el logro de los objetivos de planificación financiera de los bancos de Licencia General (Ver Tabla

No 7) , se obtuvo una media de 1 58, una varianza de 0 49 y una desviación estándar de 0 7 que tampoco es representativa, es decir que puede asegurarse que **Existen parámetros adecuados de control de eficacia de las acciones para el logro de los objetivos de planificación financiera de los bancos de Licencia General** (Ver Tabla No 7)

TABLA NO 7
RELACIONES ESTADISTICAS DE RESPUESTAS DEL ÁREA DE PARÁMETROS
DE CONTROL DE LA EFICACIA DE LA PLANIFICACIÓN

RELACIONES
AREA Parámetros de control de la eficacia de la planificación

MEDIA	$\bar{X}_1 = \frac{X_i F_1}{F_1}$	=	$\frac{79}{50}$	=	1 58
X_i	F_1			$X_i F_1$	
3	6			18	
2	17			34	
1	27			27	
	Σ	50		Σ	79
VARIANZA	$S^2_x = \frac{\Sigma (X_i - \bar{X}_1)^2 F_1}{\Sigma F_1}$	=	$\frac{24 36}{50}$	=	0 49
X_i	F_1	$(X_i - \bar{X}_1)$	$(X_i - \bar{X}_1)^2$	$(X_i - \bar{X}_1)^2 F_1$	
3	6	1 42	2 02	12 12	
2	17	0 42	0 18	3 06	
1	27	-0 58	0 34	9 18	
	Σ	50		Σ	24 36
DESVIACION STANDARD	$S_x = \sqrt{S^2_x}$	=	$\sqrt{0 49}$	=	0 7

FUENTE El Autor, sobre la base de los Resultados de la Encuesta de campo

Finalmente, con relación al área relacionada con el objetivo de establecer si los bancos de Licencia General utilizan los pasos del proceso de planificación

estratégica para definir la suya, se obtuvo una media de 1.38, una varianza de 0.47 y una desviación estándar de 0.68556546 que tampoco es representativa, lo que indica que no hay restricciones para indicar que los bancos de Licencia General utilizan los pasos del proceso de planificación estratégica para definir su propia planificación financiera (Ver Tabla No 8)

La solución de estas variables indica que no existen mayores dispersiones que incidan en la aseveración de que los bancos de Licencia General en Panamá, en general, utilizan una planeación Estratégica que se guía por parámetros generalmente aceptados de la Planificación. Aún así existen algunas áreas en las que se debe perfeccionar, especialmente en materia de identificación de los objetivos, lo que les permitiría mejores resultados en materia de eficacia de los esfuerzos para el logro de mayores o más abarcadores objetivos financieros.

TABLA NO.8
RELACIONES ESTADISTICAS DE RESPUESTAS DEL ÁREA DE UTILIZACIÓN
ADECUADA DE LOS PASOS DEL PROCESO DE PLANEACION

RELACIONES AREA UTILIZACIÓN ADECUADA DE LOS PASOS DEL PROCESO DE PLANEACION				
MEDIA	$\bar{X}_1 = \frac{\sum X_i F_i}{\sum F_i}$	=	$\frac{69}{50}$	=1.38
X_i		F_i		$X_i F_i$
3		2		6
2		15		30
1		33		33
		Σ	50	Σ 69
VARIANZA	$S^2_x = \frac{\sum (X_i - \bar{X}_1)^2 F_i}{\sum F_i}$	=	$\frac{23.48}{50}$	= 0.47

X_i	F_i	$(X_i - X_1)$	$(X_i - X_1)^2$	$(X_i - X_1)^2 F_i$
3	2	1.62	2.62	5.24
2	15	0.62	0.38	5.7
1	33	-0.62	0.38	12.54
Σ		50		Σ 23.48
DESVIACION STANDARD				
$S_x = \sqrt{S^2_x} = \sqrt{0.47} = 0.68556546$				

FUENTE: El Autor, sobre la base de los Resultados de la Encuesta de campo

CONCLUSIONES

1. El estudio de campo presentó algunas limitaciones, relacionadas generalmente con la disponibilidad del personal de los mandos superiores de los bancos de Licencia General. Aún así, la información suministrada por los encuestados ofrece significativos grados de consistencia para reflejar en términos generales la forma cómo se realiza la actividad de Planeación que desarrollan estos bancos, en Panamá
2. Los bancos de Licencia General regularmente desarrollan una planeación ajustada a los parámetros técnicos y normas generalmente aceptadas para el planteamiento de una adecuada función presupuestaria. Aún así, existen áreas, tales como la incorporación e identificación del personal con los objetivos de la Planificación estratégica, la fundamentación en adecuados estudios que permitan identificar con mayor precisión los objetivos que el entorno permite alcanzar y en las que debe mejorarse, para lograr una integración de la organización con los objetivos y que producto del pleno conocimiento del entorno, puedan realizarse previsiones, con mayores posibilidades de alcanzarlas.
3. Existen áreas específicas, como el uso de la información que surge de los niveles inferiores hacia la gerencia, que no se están aprovechando adecuadamente para nutrir los criterios sobre los cuales tomar decisiones de planeación. Así, las opiniones aportaciones del personal de operación no son

incorporadas, contribuyendo en primer lugar a una planeación que no conoce en detalle las necesidades del personal, y que por tal, no siempre se ejecuta reconociendo este valioso aporte del ambiente de trabajo al rendimiento y desempeño, lo que parece ser la causa de la desmotivación y desinterés reflejada en algunas de las encuestas por este personal, que es el que tiene relación más directa con el cliente, lo que hace reflejar las insatisfacciones y podría limitar la eficacia del trato personalizado que debe recibir el cliente

4. Entre los empleados de los bancos de Licencia General existen algunas inseguridades y desconocimiento sobre el tema de la planeación que realizan sus bancos las cuales podrían estar incidiendo en la eficacia de los esfuerzos para lograr metas específicas en el corto y mediano plazo.
5. Existe un grado significativo de desconocimiento entre los empleados, sobre los objetivos que siguen las actividades que desarrollan los bancos de Licencia General, la falta de identificación de la organización con sus objetivos. Es lo que se refleja en las respuestas a las preguntas referentes al conocimiento de los empleados sobre los objetivos que persigue el banco y que se enfatiza en su desacuerdo con la forma como se realiza la planificación estratégica, más bien por desconocimiento, que por considerar que los lineamientos sean inadecuados

- 6 Existen algunos elementos que contribuyen a definir los contenidos de planeación, tales como los estudios de mercado, los análisis de entorno, la tecnología avanzada de planificación disponible, que no se están utilizando, lo que contribuye a que la planificación diste de contener contundentes y precisos parámetros y puntos de partida, que contribuyan a dar razonabilidad y claridad a los objetivos, de manera que pueda lograrse una mayor precisión de llegada, luego de la ejecución. Esto podría estar reflejando, en la ineffectividad con la que se proyectan los bancos panameños en el mercado local e internacional, frente a los resultados de bajo perfil que se están obteniendo en materia de posicionamiento y proyección de los bancos panameños en los mercados financieros internacionales
7. No existen evidencias de que las áreas que hace falta incorporar mejoras en la planeación hayan incidido negativamente en el desempeño de la gestión de los bancos estudiados, aún así, es claro que las insuficiencias en la planeación podrían estar limitando las reales oportunidades de los bancos en los mercados a los que atiende.
- 8 La falta de una mayor utilización de los parámetros de entorno para la fundamentación de la función presupuestaria podría estar limitando a la Administración de los bancos, de la información que podría ilustrarles sobre algunas nuevas oportunidades que podrían aprovecharse utilizando la

especialización y modernización de su oferta para lograr un mejor posicionamiento en los mercados actuales y futuros

9. La banca se desarrolla en un entorno cambiante y dinámico, por lo cual los planes deben ser revisados periódicamente, en función de mediciones frecuentes de las condiciones de mercado, la estimación temprana de si las mismas son solubles o explosivas, de manera que se puedan prever situaciones que pueden contrarrestarse con oportunas modificaciones de políticas para enfrentar estancamientos o recesiones económicas que pudieran afectar la posición financiera y comercial de estos bancos

RECOMENDACIONES

- 1 Que se realice por parte de los bancos de Licencia General una revisión de los procedimientos utilizados actualmente para desarrollar la función presupuestaria con el fin de ubicar algunas áreas que se pueden mejorar y lograr una integración de la organización en general y el personal en particular, con los objetivos. Con el pleno conocimiento del entorno, se pueden realizar previsiones, con mayores posibilidades de ser alcanzadas.
- 2 Que se agilice y dé fluidez a la información que va de los niveles inferiores hacia la gerencia, de manera que se pueda aprovechar para una mejor definición de la potencialidad de la organización y para integrar estos niveles a la identidad necesaria entre estos y los objetivos que persigue el banco.
3. Que se desarrollen programas de capacitación que permitan a los empleados conocer la forma como se desarrolla el proceso de planeación, de manera que se abra el espacio para que puedan aportar sus ideas, logrando de esta forma reducir las inseguridades que, por desconocimiento o por falta de participación, limitan la eficacia de estos niveles para lograr los objetivos que persigue la alta gerencia
- 4 Que entre las políticas de cada banco se incorporen criterios que faciliten que conforme a ellas, los empleados puedan actualizarse permanentemente sobre los logros en objetivos que se han alcanzado producto de su esfuerzo, de

manera que esto contribuya a fortalecer aún más el vínculo entre esfuerzo y satisfacción organizacional

- 5 Que algunos criterios de planeación que se utilizan para fundamentar el presupuesto, tales como la planeación por series de tiempo, o la información histórica sean reemplazados por los análisis actuales de fortalezas, debilidades, y amenazas, así como los análisis de Cloisters, los cuales permiten prever con mayor precisión las condiciones que ofrecerá el entorno y la actividad para luego estructurar la planificación y presupuesto
- 6 Que se incorporen nuevas tecnologías de punta, servicios innovadores, que permitan al banco disponer de mayores posibilidades para aprovechar las oportunidades que ofrecen los mercados presentes y futuros
- 7 Que se incorporen activamente, unidades que permitan mensurar con objetividad la eficacia de la función de planeación, de manera que ésta se constituya en factor de ajuste y elemento de fundamentación de las futuras planificaciones, de los bancos, y así lograr que esta sea un mecanismo para dar continuidad a los esfuerzos por lograr objetivos a mediano y largo plazo

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

ARAÚZ-ROVIRA, Héctor y José N., Metodología de la Investigación, Guía Práctica para elaborar propuestas de Tesis de Grado, Panamá, Imprenta de la Universidad Santa María La Antigua, 1996.

BOWLIN, Oswald. Análisis Financiero. Editorial Mc.Graw Hill, México, 1982.

CABANELLAS DE TORRE, Guillermo. Diccionario Jurídico Elemental. Editorial Heliasta S.R.L. Edición No. 3. Argentina, 1980.

CASAS GUZMÁN, Francisco Javier. La Modernización de las Empresas en México. Una visión de la modernización económica mexicana. FONDO DE CULTURA ECONÓMICA. México, D.F., 1997.

CERTO, Samuel C. y PETER, J Paul. Dirección Estratégica. Tercera Edición, McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.U/ Irwin, España, 1997.

DRUCKER, Peter, Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1994.

DRUCKER, Peter. Lecciones de Comercio en la Economía Mundial. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1996.

GOLDSCHMITH, Leo. Historia de la Banca en el Mundo. Editorial Pozanelli, México, 1961.

HILL, Charles W.L. y JONES, Gareth R. Administración Estratégica. Un enfoque integrado. Tercera Edición, McGraw-Hill/ Interamericana S.A., México, 1998.

LAWLER, Edward III, La ventaja definitiva, Garnica, Buenos Aires, 1996.

MORENO, Gilberto. Moneda y la banca en México. Imprenta Universitaria. Guadalajara, México, 1995.

LEVIN, Jack. Fundamentos de Estadística para la Investigación Social. Tercera Edición. McGraw-Hill Interamericana, México, 1999.

MORENO, LUIS H. Panamá una vocación de Servicios. Centro Bancario Internacional. Editorial G.M.E.S. Panamá, 1989.

MORALES CASAS, Francisco. Fundamentos de la actividad y los negocios bancarios. Jurídica Radar Ediciones, Bogotá, Colombia, 1991. Pág. 472

PORTER, Michael, La ventaja competitiva, Compañía Editorial Continental, S A , México, 1997

ROSEMBERG, J.M. Diccionario de Administración y Finanzas Océano Centrum, Barcelona, España, 1995.

SENGE, Peter M. La Quinta Disciplina Garnica, Buenos Aires, 1996

SPILLER, Earl y GOSMAN, Martin. Contabilidad Financiera Cuarta Edición, McGraw-Hill, México, 1989

TUÑÓN, Edwin Globalización Algunas consideraciones sobre globalización, bloques y eficiencia organizacional Boski, Panamá, 1994

VILLAMARIN, Hernán "Evolución del derecho Bancario" Editorial Contraloría General de Boyacá, Tunja 1972

WESTON, Fred. y Brigham, Eugene. Fundamentos de Administración Financiera McGraw-Hill. México, 1995

YIP S., George, Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional, Quinta Reimpresión, Editorial Norma, Bogotá, 1997

OTRAS PUBLICACIONES

Méndez, Roberto N., Actualidad económica panameña en los años 90, Imprenta Boski, Panamá, 1995

Superintendencia de Bancos. Carta Bancaria. Julio 1999.

Centro Financiero Internacional. Panamá Centro de Servicios Internacionales, 1989

CENTRO FINANCIERO Órgano Informativo de la Asociación Bancaria internacional de Panamá Panamá, Mayo-Junio 1999

DECRETO-LEY 9 DE 26 DE FEBRERO DE 1998
CENTROAMERICANO DE INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍA INDUSTRIAL (ICAITI) Diciembre, 1999. Documento Mimeografiado

DIRECCIONES DE INTERNET

<http://www.conasevnet.gob.pe/normasleg/vaofpuad.html>

[http //www.semana.com/925/actualidad/ZZZRYQA1Q3C.asp](http://www.semana.com/925/actualidad/ZZZRYQA1Q3C.asp)

[http //www.cb.cl/](http://www.cb.cl/)

<http://www.cb.cl/trust/capitales.asp?pagina=transacciones/transacciones.asp>

[http //www.br.ibm.com/e-business/espanol/index.html](http://www.br.ibm.com/e-business/espanol/index.html)

ANEXOS

ENCUESTA

Encierre con un círculo el número que mejor describe su opinión sobre los enunciados que se presentan, de acuerdo con las siguientes instrucciones

1. Totalmente en Desacuerdo	2. En Desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en			
desacuerdo					
4. De Acuerdo	5. Totalmente de Acuerdo				
01 La Planificación Estratégica es esencial para el desarrollo eficiente de las actividades de un banco	1	2	3	4	5
02 El presupuesto de los bancos de Licencia General se desarrolla siguiendo los parámetros de las funciones de planificación financiera	1	2	3	4	5
03 El personal de departamentos debe tener participación en la definición de objetivos y necesidades en el proceso de planeación estratégica del banco	1	2	3	4	5
04 Existen parámetros de medición que se utilizan para determinar las metas de planeación estratégica	1	2	3	4	5
05 La importancia del administrador presupuestario es crucial en el éxito de la gestión administrativa de un banco	1	2	3	4	5
06 Existen parámetros de control de la eficacia de las acciones para alcanzar los objetivos de planeación	1	2	3	4	5
07 El uso correcto del proceso de planeación estratégica permite una mayor precisión en el logro de sus metas y objetivos	1	2	3	4	5
08 Los bancos de Licencia General en Panamá acostumbran desarrollar sus actividades sobre la base de planificación estratégica	1	2	3	4	5
09 Los bancos panameños desarrollan una función de planeación siguiendo parámetros adecuados de políticas y normas presupuestarias	1	2	3	4	5
10 Los bancos panameños toman en cuenta la participación del personal de departamentos en la definición de objetivos y necesidades para sustentar la planeación estratégica	1	2	3	4	5
11 Los bancos sustentan su planeación en estudios realizados para determinar condiciones específicas de entorno en el que se desempeñan	1	2	3	4	5
12 Los bancos panameños utilizan un administrador presupuestario para encargarse de la ejecución de la planeación estratégica del banco	1	2	3	4	5
13 Los bancos panameños utilizan parámetros definidos de control de la eficacia de las acciones para alcanzar los objetivos de planeación	1	2	3	4	5
14 Los bancos de Licencia General utilizan adecuadamente los pasos del proceso de planeación para el planteamiento de su planificación estratégica	1	2	3	4	5